Методология разработки сбалансированной системы финансовых показателей для управления строительным проектом

тема диссертации и автореферата по ВАК 08.00.10, кандидат экономических наук Киселев, Андрей Викторович

**Год:**

2012

**Автор научной работы:**

Киселев, Андрей Викторович

**Ученая cтепень:**

кандидат экономических наук

**Место защиты диссертации:**

Москва

**Код cпециальности ВАК:**

08.00.10

**Специальность:**

Финансы, денежное обращение и кредит

**Количество cтраниц:**

200

## Оглавление диссертации кандидат экономических наук Киселев, Андрей Викторович

ВВЕДЕНИЕ.

Глава 1. НАПРАВЛЕНИЯ РАЗРАБОТКИ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ.

1.1. Современное состояние сбалансированной системы показателей (ССП) и управленческого учета как элементов корпоративных финансов.

1.1.1 .Современное состояние управленческого учета.

1.1.2. Опыт разработки и использования ССП.

1.2. Отраслевые особенности жилищного строительства.

1.3.Проблемы внедрения управленческого учета и ССП в систему финансового менеджмента строительного предприятия

Выводы по главе 1.

ГЛАВА 2. ОБЗОР МЕТОДОВ И ИНСТРУМЕНТОВ, ПРИМЕНЯЕМЫХ ПРИ РАЗРАБОТКЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ.

2.1. Методы планирования и учета затрат в строительстве.

2.2. Система показателей реализации строительной программы предприятия на основе временной ценности денег.

2.3.Технология разработки ССП на строительном предприятии.

Выводы по главе 2.

Глава 3. ВНЕДРЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ В ПРАКТИКУ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В СТРОИТЕЛЬСТВЕ.

3.1. Общая характеристика предприятия (ООО «ГП СМУ №2»).

3.2. Применение системы показателей реализации строительной программы предприятия на основе временной ценности денег.

3.3. Разработка и применение финансовой перспективы сбалансированной системы показателей на примере ООО «ГП СМУ № 2».

Выводы по главе 3.

## Введение диссертации (часть автореферата) На тему "Методология разработки сбалансированной системы финансовых показателей для управления строительным проектом"

Актуальность темы исследования. Строительная отрасль является одним из приоритетных национальных проектов Российской Федерации. Увеличение объемов строительства решает как социальные, так и экономические задачи, а также обеспечивает повышение деловой активности в других сферах народного хозяйства. Устранение накопившихся организационно-экономических проблем управления строительными организациями предопределяет необходимость использования новых подходов и методов управления.

Обобщение теории и практики показывает, что существующие в строительстве информационные системы и модели управления в большинстве случаев неспособны удовлетворить возрастающие потребности стейкхолдеров.

Существующая система управления возведением объектов недвижимости не позволяет оперативно сопоставлять размер понесенных затрат со степенью завершенности строительства. В этой связи, ориентация на конечные результаты при планировании, контроле и оценке деятельности строительной организации требует неразрывной связи натуральных и финансовых показателей, включая финансовые показатели, базирующиеся на временной ценности денег.

Основными факторами строительного проекта являются время и стоимость. Отклонения во временных и стоимостных показателях часто оказывают также влияние на содержание предстоящих работ и качество результатов. Перенос сроков реализации проекта может сказаться на увеличении стоимости его реализации. В итоге конечный финансовый результат реализации строительных проектов неразрывно связан с управлением и затратами, и временем.

Указанные проблемы свидетельствуют об актуальности темы исследования посвященной разработке сбалансированной системы финансовых показателей с использованием концепции временной ценности денег, которая для предприятий строительного комплекса России являет новым инструментом управления.

Степень разработанности проблемы. Автор в своем исследовании опирался на труды российских и иностранных ученых в области управленческого учета, бизнес планирования, бюджетирования, контроллинга, ССП, современных теорий корпоративных финансов, стратегического менеджмента. Данному направлению посвящен ряд работ, в том числе H.A. Адамова, В.В. Бузырева, М.И. Воронина, A.M. Гершуна, К. Друри, Р.Г. Ибрагимова, Роберта С. Каплана, Лимитовского М.А., Лобановой E.H., A.A. Мицкевича, H.A. Набиева, Ю.С. Нефедовой, O.E. Николаевой, Дейвида П. Нортона, Нильс-Горана Ольве, В.П. Паламарчука, A.B. Пасербы, В.М. Семенова, И.С. Степанова, В.Е. Чернышева, Л.М. Чистова и др.

В научной литературе достаточно подробно представлены общие вопросы разработки и постановки сбалансированной системы показателей (ССП). В то же время, не исследована возможность увязки концепции временной ценности денег и сбалансированной системы показателей, отсутствуют общедоступные четко проработанные и детально описанные методы разработки и внедрения систем показателей применительно к условиям деятельности строительных предприятий. Большинство известных рекомендаций в этой сфере носят рамочный, постановочный характер и требуют развития и углубления на основе детальных исследований и обобщения практического опыта.

Отсутствие научно обоснованной теории разработки и применения сбалансированной системы финансовых показателей в рамках оценки эффективности реализации строительной программы предприятия, не разработанность ряда принципиальных вопросов применения ССП в строительстве, а также большая практическая востребованность теоретического обоснования разработки и применения ССП в строительстве, обусловили выбор темы диссертации и актуальность исследования.

Цель и задачи исследования. Целью диссертационной работы является разработка научных подходов и методических положений по развитию сбалансированной системы показателей для управления ходом реализации строительной программы предприятия на основе концепции временной ценности денег.

Достижение поставленной цели в диссертации предполагает необходимость решения следующих задач:

- провести анализ отечественного и зарубежного опыта по построению систем управленческого учета и ССП, в том числе в строительстве;

- разработать совокупность мер и приемов, обеспечивающих комплексный характер разработки и применения сбалансированной системы показателей, ее взаимодействие с системами финансового менеджмента, планирования производства строительных работ, а также вознаграждения в рамках реализации строительной программы предприятия;

- создать набор показателей во главе с финансовыми показателями, позволяющий оценивать и контролировать эффективность реализации строительной программы;

- разработать набор показателей, позволяющий оценивать эффективность реализации строительных проектов на основе концепции временной ценности денег;

- апробировать разработанные научные подходы и методические положения по использованию сбалансированной системы финансовых показателей для управления строительными проектами на конкретном предприятии.

Объект исследования - системы финансовых показателей, управленческого учета, бюджетрования и вознаграждения в строительстве.

Предмет исследования - методы разработки и применения ССП в генподрядном строительно-монтажном управлении.

Методологическая и информационная база исследования.

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды российских и иностранных ученых в области современных теорий корпоративных финансов, управления основанного на ценности, управления проектами, контроллинга, бизнес планирования, стратегического менеджмента.

В рамках информационного обеспечения исследования использовались данные российских и зарубежных организаций, специализирующихся в области постановки на предприятиях систем управленческого учета и ССП (Маг Консалтинг, Инталев, Horvath&Partners, ИНЭС и т.д.).

Для решения поставленных в диссертационной работе задач были использованы: методы экспертных оценок, системного, экономического, инвестиционного анализа, теории полезности, в частности методы построения и использования функции ценности.

Научная новизна исследования состоит в разработке теоритических и методических положений по построению ССП в строительных организациях на основе концепции временной ценности денег, которая позволит достоверно оценить эффективность реализации строительных проектов, мотивировать персонал и обеспечит менеджмент релевантной информацией для принятия эффективных и своевременных управленческих решений.

Наиболее важные результаты исследования, составляющие научную новизну, отражены в следующем:

• выявлены особенности и раскрыты сущностные характеристики разработки и применения сбалансированной системы показателей в практике финансового менеджмента реализации строительной программы предприятия;

• разработана методика использования системы финансовых показателей на базе временной ценности денег для оценки, контроля эффективности и принятия управленческих решений в ходе реализации строительных проектов;

• разработана система показателей с оригинальным финансовым блоком, позволяющим оценивать и контролировать эффективность реализации строительной программы предприятия;

• разработан алгоритм включения фактора времени в нормативный метод учета и анализа затрат (Standard Costing);

• разработаны организационно-методические основы использования ССП в процессе деятельности строительного предприятия для управления эффективностью реализации строительной программы.

Практическая значимость исследования. Усиление роли финансового менеджмента в процессе принятия решений предоставит возможность достоверно оценивать и контролировать результаты деятельности как всего строительного предприятия, так и отдельных его подразделений. Предприятие получит дополнительное конкурентное преимущество на рынке за счет готовности работать в условиях строгой внутренней экономии и четко выстроенной системы внутреннего контроля.

Применение системы показателей, характеризующих отклонение от ценности реализации строительной программы, при рассмотрении различных сценариев ее развития позволит принимать эффективные управленческие решения в ситуациях, когда перед руководителями строительного предприятия стоит выбор между стоимостным и временным фактором развития строительной программы.

Использование финансовой перспективы на базе концепции временной ценности денег в процессе реализации строительной программы предоставит возможность оценивать ее текущие состояние и результаты, мотивировать и принимать решения по оптимизации производственных затрат.

Использование разработанной сбалансированной системы показателей в процессе реализации строительной программы предоставит возможность руководителям строительного предприятия своевременно проводить мероприятия по увеличению эффективности бизнес-процессов, контролировать ход реализации строительной программы с целью завершения строительных проектов в рамках установленных сроков и затрат.

Учитывая возросшую потребность в применении новых подходов к управлению строительными предприятиями, разработанный комплекс мер по организации сбалансированной системы показателей может найти широкое применение в современных системах управления строительными предприятиями.

Полученные автором результаты исследования внедрены и используются в практической деятельности строительных предприятий, входящих в состав ООО «СВАРГО ГРУПП».

Структура диссертации состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, приложения, содержит 8 рисунков и 49 таблиц.

## Заключение диссертации по теме "Финансы, денежное обращение и кредит", Киселев, Андрей Викторович

ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 3

1. Глава 3 посвящена описанию процесса разработки и практического применения сбалансированной системы показателей для оценки хода реализации строительной программы.

2. Дана общая характеристика ООО «Генеральное подрядное строительно-монтажное управление №2».

3. Апробировано применение системы показателей, ориентированных на ценность компании в научно-практической привязке к строительству.

4. Апробирована методика разработки и применения сбалансированной системы показателей с акцентом на финансовую перспективу для оценки хода реализации строительной программы ООО «ГП СМУ №2».

5. Отражены основные направления применения методов финансового менеджмента для удовлетворения потребностей управленческого персонала в своевременной и качественной информации для принятия эффективных решений.

6. Описанный механизм разработки и внедрения сбалансированной системы финансовых показателей для ООО «ГП СМУ №2», может быть использован на аналогичных предприятиях строительной отрасли.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основе проведенных исследований и полученных результатов, можно представить следующие выводы и рекомендации:

1. Проведенный анализ методов и систем управления реализацией строительной программы предприятия выявил следующие первоочередные проблемы, которые необходимо разрешить для обеспечения качественного контроля и исполнения строительной программы в рамках установленных сроков и бюджета:

- разобщенность потоков технологической и финансовой информации и, как результат, отсутствие комплексной и своевременной оценки сроков и затрат в ходе реализации строительной программы;

- неполнота процедур информационного согласования внутри- и межсистемных взаимодействий при организации контроля в ходе реализации строительной программы.

2. Применение описанных методов финансового менеджмента в комплексной системе управления предприятием позволит обеспечить менеджмент релевантной информацией для принятия своевременных управленческих решений.

3. Использование системы показателей оценки хода реализации строительной программы на основе временной ценности денег предоставит руководителям строительного предприятия: возможность контролировать экономический эффект проектов на разных стадиях их реализации; материал для сравнения разных вариантов реализации строительной программы; инструмент своевременного реагирования на изменчивые условия как внешней, так и внутренней среды функционирования.

4. Использование разработанной сбалансированной системы показателей на основе главной финансовой перспективы в процессе реализации строительной программы предоставит возможность оценивать ее текущие состояние и результаты. Получаемая информация, позволит строительному предприятию своевременно проводить мероприятия по повышению эффективности бизнес-процессов, оптимизации производственных затрат и контролировать ход реализации стратегии долгосрочного развития.

5. Внедрение сбалансированной системы показателей, при получившей повсеместное распространение тенденции превышения сроков и бюджетов строительных проектов, в первую очередь, определяется обеспечением возможностей исполнять и завершать проекты именно в рамках установленных сроков и затрат.

## Список литературы диссертационного исследования кандидат экономических наук Киселев, Андрей Викторович, 2012 год

1. Абрамова И. Постановка бюджетирования в компаниях.// www.mag-consulting.ru

2. Абрамова И. ССП в России: беспристрастный взгляд.// www.cfin.ru

3. Аверчев И. Особенности управленческого учета в России.// www.mag-consulting.ru

4. Аверчев И. Подготовка отчетности строительных компаний по международным стандартам // Технологии строительства. 2004. № 6.

5. Аверчев. И. Программное обеспечение для строительных организаций.// Технологии строительства. 2005.-№ 3.

6. Аврова И.А. Организация учета в строительстве. М.: Бератор - Пресс, 2003.-184С.

7. Адамов H.A. Бухгалтерский учет в строительстве. СПб.: Питер, 2006. -672с.

8. Адамов H.A., Чернышев В.Е. Организация управленческого учета в строительстве. СПб.: Питер, 2006. - 192с.

9. Адамов H.A., Чернышев В.Е. Управленческий учет в строительстве: проблемы и перспективы // Экономика и учет в строительстве.- 2005.-№ 3.

10. Адриенн Шмитц и Дебора JI. Бретт Анализ рынка недвижимости. // ULI-ТНЕ URBAN LAND INSTITUTE, 2008. 243с.

11. Амбарнова Е., Оганесян М. Пути реализации стратегии компании: система сбалансированных показателей (ССП) в действии. // www.balancedscorecard.ru

12. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер Ком, 1999. - 416с.

13. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. - 519с.

14. Апчёрч Алан Управленческий учет: принципы и практика. М.: Финансы и Статистика, 2002. - 952с.

15. Аронова JI. Balanced Scorecard мировые стандарты и российский опыт // Intelligent Enterprise № 5.- С. 24 - 27.

16. Аткинсон Э.А., Банкер Р.Д., Каплан P.C., Янг М.С. Управленческий учет (3-е изд.): Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильяме», 2005.- 878с.

17. Бойко Д.В. Сущность управленческого учета и его место в управлении предприятием // Управленческий учет.- 2005.-№ 3.

18. Браун Марк Грэм Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

19. Брег С. Настольная книга финансового директора / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. - 536с.

20. Бузырев В.В. Планирование на строительном предприятии. Учебное пособие. -У .: Academia, 2006. 336с.

21. Быть или не быть KPI? // www.altrc.ru

22. Васильев В.М., Панибратов Ю.П. Управление в строительстве: Учебник для вузов. СПб.: Изд-во АСВ, 2001.-352с.

23. Бахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учет. Учебное пособие. -М.: ЗАО «Финстатинформ», 1999. 359 с.

24. Вебер Ю. На пути к активному управлению с помощью показателей // www.balancedscorecard.ru

25. Вихров A.A., Лекомцев П.А. Интеграция систем KPI/BSC и бюджетирования в единый инструмент управления // Журнал управления компнией.-2005.-№10

26. Внедрение BSC: советы от автора концепции. Интервью с президентом компании Balanced Scorecard Collaborative, Inc. // Финансовый директор.-2006.-№ 4.

27. Воинов В.Р. Бухгалтерский учет строительных работ // Консультант бухгалтера.- 2002.- № 4

28. Волков И.М., Грачева М.В. Проектный анализ/-М.: ЮНИТИ, 1998. 423 с.

29. Воропаев В.И. Модели и методы календарного планирования в автоматизированных системах управления строительством. М.: Стройиздат, 1975.-232с.

30. Вязовой В.В. Использование систем управления проектами в175строительстве на разных этапах инвестиционного процесса.// www.mol8.ru

31. Гальперин С.Б., Дороднева М.В., Мишин Ю.В., Пухова Е.В. Механизм анализа и прогноза деятельности корпоративных структур. Серия "Экономика современной России". М.: Издательский дом "Новый Век", Институт микроэкономики, 2001. 60с.

32. Герасимов Е.Ю., Русин А.Н. Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии.// www.intalev.ru

33. Герчиков В.И. Мотивация, стимулирование и оплата труда. Учеб. пособие. М.: ГУ ВШЭ, 2004. - С. 46-49.

34. Гершун А. Сбалансированная система показателей для предприятий холдингового типа // Финансовая газета.-2005.- № 9.

35. Гершун А., Абрамова И. Как внедрить сбалансированную систему показателей // Форум 1Т.-2003.- №6 с.46-51.

36. Гершун А., Горский М. Технологии сбалансированного управления. М.: Олимп-Бизнес, 2006. - 416с.

37. Гершун А., Ларионова В., Нефедьева Ю. Использование МСФО для целей управленческого учета.// www.mag-consulting.ru

38. Гершун А., Нефедьева Ю. Практическое руководство по разработке сбалансированной системы показателей. М.: Олимп-Бизнес, 2007. - 128с.

39. Гершун А., Нефедьева Ю. Сбалансированная система показателей // Контроллинг в России.- 2003.-№ 3

40. Гершун А., Фурсеева М. Интеграция ССП и других систем управления компанией.// /www.intalev.ru

41. Горшкова Л.А. Анализ организации управления. Аналитический инструментарий. -М.: Финансы и статистика, 2003.- 208 с.

42. Гречаный А. Бюджетирование в строительной компании.// Финансовый директор.-2005.- № 8

43. Гречикова 3., Ванькова О. Критерии эффективности диктует бизнес.// Управление компанией.-2003.- № 9

44. Гриффит Алан, Стивенсон Пол, Уотсон Пол Системы управления в176строительстве/ Пер. с англ.-М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006.-464с.

45. Данилин О. Принципы разработки ключевых показателей эффективности (КПЭ) для промышленных предприятий и практика их применения.// Управление Компанией.-2003.- №2

46. Джозеф А. Несс, Томас Дж. Кукузза «Как полностью реализовать потенциал учета затрат по видам деятельности». в сб.: Классика Harvard Business Review «Измерение результативности компании» / Пер. с англ. -М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.-218с.

47. Дикман Л.Г. Организация строительного производства. -М.: АСВ, 2006. -608с.

48. Дилан Мияке По ту сторону чисел // www.balancedscorecard.ru

49. Дитгер Хан «Планирование и контроль: концепция контроллинга», М., Финансы и статистика, 1997.-800с.

50. Друкер Питер. Ф. Энциклопедия менеджмента. М.: Издательский дом "Вильяме", 2004.- 432с.

51. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. - 556с.

52. Друри К. Управленческий и производственный учет: учебный комплекс для студентов вузов. 6-е изд. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2007. - 1423с.

53. Друри К. Управленческий учет для бизнес-решений. Учебник.: Пер. с англ., М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.-655с.

54. Друри К. Учет затрат методом стандарт-костс. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. - 224 с.

55. Ермолаев Е. Сметное ценообразование.// Строительная газета.-2007.- № 51

56. Ерофеев Д., Перепелкина М. Корпоративные сети: формат на вырост // Свой бизнес.-2004.-№ 04 (21).

57. Ефремов B.C. Организации, бизнес-системы и стратегическое планирование // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. - №2. - с. 3-26

58. Зайцев Е.В. Карта сбалансированных показателей: методологияпроектирования и особенности в российских компаниях //177www.balancedscorecard.ru

59. Захарьин В.Р. Организация и учет расчетов между заказчиками и инвесторами при строительстве и передаче законченных строительством объектов// Консультант бухгалтера.-2002.- № 6

60. Земитан Г. Бюджетирование в строительной компании // www.iteam.ru

61. Злобин А. Система управления информацией предприятия (СУИП).// www.mol8.ru

62. Золотые страницы: лучшие примеры внедрения сбалансированной системы показателей: (Сб. статей)/Сост. М. Горский, А. Гершун. М.: Олимп-Бизнес, 2008. - 416 с.

63. Ивлев В. Попова Т. The Balanced scorecard альтернативные модели // www, bal ancedscorecard.ru

64. Ильина О.Н. Формирование и выбор информационных стратегий САПР в строительстве//В кн.: Системотехника /под ред. А.А.Гусакова. М.: Фонд «Новое тысячелетие», 2002- С.671-685

65. Казаков А. Бюджетное управление для строительных организаций в системе ИНТ АЛЕВ: Корпоративные финансы// www.econburo.ru

66. Казаков А., Казанцев К. Автоматизация бюджетирования для строительных холдингов.// www.econburo.ru/publication/budgstroy zuk.htm

67. Как разработать систему ключевых показателей деятельности. //www.cfin.ru

68. Калинин С. The balanced scorecard новый инструмент стратегического планирования // www.balancedscorecard.ru

69. Каменнова М., Шматалюк А. Планирование развития ИТ на базе методологии balanced scorecard // www.balancedscorecard.ru

70. Кандалинцев В. Сбалансированное управление предприятием. М.: КноРус, 2006.-222с.

71. Капитоненко В.А. Модель построения системы ключевых показателей. Выпускная аттестационная работа. Академия народного хозяйства при правительстве РФ. Высшая школа менеджмента. М, 2005.- 28 с.

72. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие систему сбалансированных показателей. М.: Олимп-Бизнес, 2004.- 416 с. 2005. -416с.

73. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2003.-304с. 2006. - 320с.

74. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Стратегическое единство. Создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей. -М.: Издательский дом "Вильяме, 2006. -384с.

75. Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты.- М.: Олимп-Бизнес, 2005.- 512 с. 2007,-512 с.

76. Карасюк Е. Ковровая балансировка // Секрет фирмы.-2004.- № 4 с. 9-14

77. Керимов В.Э. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы. М.: ИТК «Дашков и КО», 2005.

78. Киселев А., Мицкевич A.A. Методика применения системы показателей на базе текущего NPV и Standard Costing в жилищном строительстве.//«Экономика и жизнь» Приложение «Корпоративные стратегии».- 2009.- №18

79. Киселев А., Мицкевич A.A. Сколько стоит дом построить?//«Экономика и жизнь» Приложение «Корпоративные стратегии».-2008.- №22

80. Клиффорд Ф. Грей, Эрик У. Ларсон. Управление проектами: Практическое руководство / Пер. с англ. М.: Дело и Сервис, 2003. - 528 с.

81. Кобенко А. Как сбалансировать бюджет// Финансовый директор.- 2004.-№9

82. Козак Н. Сбалансированная система оценочных индикаторов как инструмент управления бизнесом // www.balancedscorecard.ru

83. Колесников С. «В основе многих концепций управленческого учета лежат советские разработки» // Финансовый директор.-2003.-№5

84. Кондаков Н.П., Иванова М.А. Бухгалтерский управленческий учет: Учебное пособие. М.:ИНФРА-М, 2006 - 368 с.

85. Кондратова И.Г. Основы управленческого учета. Учебное пособие. М.: Финансы и статистика, 1998. - 144 с.

86. Концепция котроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvath & Partners. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.-269с.

87. Коробков A. The Balanced scorecard новые возможности для эффективного управления. // www.bkg.ru

88. Костюченко В.В., Кудинов Д.О. Организация, планирование и управление в строительстве.//.-М.: Феникс, 2006.-352с.

89. Ларионова В. Особенности бюджетного управления в инвестиционно-строительных холдингах.// www.mag-consulting.ru

90. Ларионова В. Управленческий учет в строительной компании// Финансовый директор.-2005.-№5

91. Ларичев О.И. Теория и методы принятия решений. М.: Логос, 2003.- 392 с.

92. Леденев Е. Е. BCS и EVA конкуренты или союзники? // www.balancedscorecard.ru

93. Ленджел Ш. Интеграция системы сбалансированных оценок. // Качество и сбалансированные оценки деятельности. Всё о качестве. Зарубежный опыт. Выпуск №39, 2003.- с. 16-27.

94. Лимитовский М.А. Инвестиционные проекты и реальные опционы на развивающихся рынках: Учебно-практическое пособие. М.: Юрайт, 2008. -528 с.

95. Лобанова Е.Н. Управленческие финансы. -М.: АНХ, 2000.- 387с.

96. Лобанова Е. Н., Лимитовский М. А. Финансовый менеджер.-М.: Издательско-Консалтинговая Компания «ДеКА», 2003.-413с.

97. Люти А., Кран А., Кюнг П. Определение показателей для оценки качества хозяйственных процессов // Проблемы теории и практики управления.-1998.-№5.-с. 101-106

98. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Инвестиционно строительный инжиниринг.-СПб.: Елима, 2007. -1216с.

99. Макаев Я., Сарданашвили Е. Бизнес на внедрении. Роль консалтинга при внедрении ERP-систем. // Технологии бизнеса. Connect!, 2003, № 9.

100. Макарова Е., Андреева Т. Управленческий учет на успешных российских предприятиях. Финансовый директор, №7-8, 2003

101. Мартин П., Тейт К. Управление проектами. СПб.: Питер, 2006. 224 с.

102. Мейер Маршал В. Оценка эффективности бизнеса. Что будет после Balanced Scorecard?:/ Пер. с англ. Москва: Вершина, 2004. - 272 с.

103. Методические рекомендации по построению и использованию обобщенных сетевых моделей в строительстве.- М.: ЦНИИЭУС, 1990.-148с.

104. Методические указания по применению типовых проектных решений по автоматизации подготовки производства и календарного планирования в строительных организациях. М.: ВНИИГиМ, 1982.-132 с.

105. Милкович Дж.Т., Ньюман Дж.М. Система вознаграждений и методы стимулирования. / Пер. с англ. М.: Вершина, 2005. - 760 с.

106. Минцберг Г. Стратегический процесс /Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал.- СПб.: Питер, 2001.-688с.

107. Мицкевич A.A. Построение системы показателей на базе NPV для управления проектами//«Экономика и жизнь» Приложение «Корпоративные стратегии» .-2009.-№ 16

108. Мицкевич A.A. Сбалансированная система мотивации. // Экономические стратегии.-2005.- №8.- с. 122-127.

109. Мицкевич A.A. Структура сбалансированной системы показателей фирмы. // Экономические стратегии, №5-6, 2004, с. 132 137.

110. Мицкевич A.A. Управленческий учет для нефинансовых менеджеров. -М, ГУ ВШЭ, 2007.-233 с.

111. Мицкевич A.A. Флаг, или сбалансированная система показателей фирмы. // Экономические стратегии, №4, 2004, с. 102 107.

112. Мицкевич A.A., Ухова O.A. ООО Путь капитализма: Использование функции ценности при эксплуатации сбалансированной системы показателей для планирования и мониторинга. // Экономические стратегии, №1,2006, с. 114-120.

113. Мицкевич A.A., Ухова O.A. Сбалансированная система показателей фирмы.- М.: Институт Экономических стратегий, 2005. 272 с.

114. Мицкевич A.A., Ухова O.A. Структуризация сбалансированной системы показателей фирмы. // Экономика и финансы. 2004. - №22. - с. 4-11.

115. Модуль управления строительством.// www.galaktika.by/pages.php?pid=351

116. Молвинский А. Как разработать и внедрить систему управленческого учета на предприятии. Часть I.// Финансовый директор.- 2003.- №5

117. Молвинский А. Как разработать и внедрить систему управленческого учета на предприятии. Часть II.// Финансовый директор.- 2003.- №6

118. Молвинский А. Типичные ошибки при построении систем бюджетирования.// Финансовый директор.- 2004.- №6

119. Молвинский А., Кобенко А Как разработать систему управления затратами.// Финансовый директор.- 2003.- №11

120. Немировский И.Б., Сторожукова И.А. Система сбалансированных показателей: внедрение, оценка деятельности компании. М.: Аверс, 2008. -222 с.

121. Нивен Пол Р. Сбалансированная система показателей для государственных и неприбыльных организаций. Днепропетровск: Баланс-клуб, 2005.-336с.

122. Нивен Пол Р. Сбалансированная Система Показателей шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов:/ Пер. с англ.- Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. - 328с.

123. Николаева O.E., Алексеева О.В. Стратегический управленческий учет.-М.: Едиториал УРСС, 2003.- 304 с.

124. Николаева O.E., Шишкова Т.В. Управленческий учет. 2-ое изд., испр. и дополн. М.: Эдиториал УРСС, 2001

125. Николаева O.E., Шишкова T.B. Управленческий учет. Официальная терминология.-М.: ФБК ПРЕСС, 2004.-200с.

126. Николаева С.А. и Шебек C.B. Управленческий учет. Легенды и мифы.-М.: АКФ «ЦБА», 2004.-288с.

127. Нили Э., Адаме К., Кеннерли М. Призма эффективности: карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления. Днепропетровск: Баланс-клуб, 2003.-398 с.

128. Нильс-Горан Ольве, Петри К., Рой Ж., Рой С. Баланс между стратегией и контролем. СПб.: Питер, 2005, -320 с.

129. Нильс-Горан Ольве, Рой Ж., Веттер М. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей. -М.: Издательский дом "Вильяме", 2003.-304 с.

130. Нильс-Горан Ольве, Сьостранд А. Сбалансированная система показателей. Днепропетровск: Баланс-клуб, 2003 .-416с.

131. Паламарчук В. П. «Оценка бизнеса», учебное пособие, Изд. Высшая школа финансового менеджмента АНХ при правительстве РФ, 2004 .-108с.

132. Палий В.Ф. Организация управленческого учета М.: Бератор-Пресс, 2003.-224 с.

133. Парментер Дэвид Ключевые показатели эффективности. М.: Олимп-Бизнес, 2008.-264 с.

134. Пасерба А. Программные продукты для промышленно-строительных холдингов// Финансовая газета.-2004.-№38

135. Пасерба А. От универсальных технологий управления к приложениям для строительной отрасли // www.mag-consulting.ru

136. Пасерба А., Солодов В. Проекции ССП для девелопмента недвижимости: от стратегии к показателям// Экономические стратегии.-2005.- №1

137. Пасерба A. Balanced Scorecard для девелопмента недвижимости: особенности, проблемы, подходы// Экономические стратегии.-2004.-№5-6

138. Патанин М. Организационные вопросы управления проектами.// Финансовый директор.- 2008.- №5

139. Пизенгольц М.З. О содержании управленческого учета // Бухгалтерский учет.- 2000.-№ 19

140. Покалюхин Д. Оперативно принимать антикризисные решения позволит система сигнальных показателей.//www. lfin.ru

141. Пообъектное планирование и учет в капитальном строительстве.// www.galaktika.ru/coф/publications.php?ELEMENTID=2182

142. Попов С.А. Стратегический менеджмент: Видение важнее, чем знание: Учебное пособие. - М.: Дело, 2003.- 352с.

143. Правовое руководство по составлению международных контрактов на строительство промышленных объектов. Комиссия ООН по праву международной торговли (ЮНСИТРАЛ). ООН. Нью-Йорк, 1988.-348с.

144. Прайснер А. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте. М.: Гребенников Бизнес Букс, 2007. - 304с.

145. Прудковских В. Стандартизация изменений //Комп&ньоН, 2005, № 17-18

146. Рамперсад К. Хьюберт, Туоминен К. Универсальная система показателей для оценки личной и корпоративной эффективности. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.- 152с.

147. Рамперсад К. Хьюберт Индивидуальная сбалансированная система показателей. Путь к личному счастью, гармоничному развитию и росту эффективности организации. -М.: Олимп-Бизнес, 2005. 176с.

148. Рамперсад К. Хьюберт Универсальная система показателей: как достигать результатов, сохраняя целостность. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.-352 с. 2006.-360с.

149. Редченко К. Показательное несогласие: balanced scorecard и tableau de bord // www.balancedscorecard.ru

150. Рекомендации по применению в строительстве разработанных в странах-членах СЭВ методов, алгоритмов и программ решения многосетевых задач с учетом рационального использования ресурсов.- Материалы постоянной комиссии СЭВ по строительству, 1970-279 с.

151. Ржехин В.М., Алеканд Д.А., Коваленко Н.В. Разработка показателей184эффективности подразделений, отделов, персонала. Пошаговая инструкция. М.: Вершина, 2007. - 224 с.

152. Савчук В., Троян И. Алгоритм Standard Costing // Финансовый директор-2004.-№5

153. Седова О. Бюджетирование в строительстве. Функциональные возможности «1С. Управление строительной организацией».// www. 1с-uso.ru/files/budg.pdf

154. Сергеев В.И. Оценка службы логистики на основе Balanced Scorecard (BSC) //Генеральный директор.-2008.-№4

155. Серов В. М., Шлычков В. А. Экономика строительства: Учеб. пособие. -М.: Стройиздат, 1985. 205 с.

156. Скоун.Т. Управленческий учет: как его исползовать для контроля бизнеса. М.: Аудит. ЮНИТИ, 1997, 179 с.

157. Смирницкий Е.К. Экономические показатели бизнеса. М.: Экзамен, 2002.-512 с.

158. Смирнова Ж. The Balanced scorecard: то, что Нортон прописал. // www.balancedscorecard.ru

159. Соловьев М.М., Карпачева А.Л., Карибский A.B. Инвестиционные модели планирования развития сложных систем (на примере энергетического строительства) //в сб.трудов: Построение автоматизированных систем обработки данных-М., ИПУ, 1978-вып.16

160. Составление смет в строительстве на основе сметно-нормативной базы 2001 года (Практическое пособие) / Под ред. П.В. Горячкина. М.-СПб., ООО "РЦЭС", 2003.- 560 с.

161. Статус сметной стоимости строительства в условиях развития рыночных oTHomeHHft.//www.smeta.stroit.ru/article/articles/l.html

162. Строительное производство/Под ред.А.К.Шрейбера. М.:Стройиздат, 1995

163. Супонев П. Софт для ССП //www.cima.ru

164. Таран С., KPI и BSC: факторы успешного применения// www.balancedscorecard.ru

165. Терехова В.А Стратегический управленческий учет: состояние и развитие в зарубежных странах //Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. 2000. - № 4. - с. 9-12.

166. Томпсон A.A., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. М.: ИНФРА-М, 2001.- 412 с.

167. Ульянов Д. Бюджетирование в позаказном производстве// Финансовый директор.- 2005.-№10

168. Управленческий учет: Учебное пособие/ под редакцией А.Д. Шеремета. М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2000.-512с.

169. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента: Как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании: Пер. с англ. 2-е изд. - М.: Дело, 2001.- 360 с.

170. Уорд К. Стратегический управленческий учет.- М.: Олимп-Бизнес, 2002.-448с.

171. Уэйн У. Эккерсон Панели индикаторов как инструмент управления. Ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 400 с.

172. Фатхутдинов P.A. Стратегический менеджмент: Учебник. М.: Дело, 2004.-448 с.

173. Федин М. Эффективно управлять можно лишь тем, что можно достоверно измерить. Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard) и управление российскими KOMnaH^mh//www.balancedscorecard.ru

174. Федосеев А. Открывая новые горизонты управления //Управление компанией,- 2003.-№ 9(28)

175. Федотов В.М. Маркетинг подрядного строительного предприятия. // www.aup.ru/books

176. Фелпс Б. Умные бизнес-показатели. Система измерений эффективности как важный элемент менеджмента. Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004.-312с.

177. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник:/ Под ред. Е.С.186

178. Стояновой. -2-е изд., перер. и доп. -М.: Изд-во Перспектива, 1997.-574 с.

179. Фридаг, Хервиг Р. Сбалансированная система показателей: руководство по внедрению. 2-е изд., - М.: Омега-JI, 2007. - 267 с.

180. Хиггинс, Роберт С. Финансовый анализ: инструменты для принятия бизнес-решений.: Пер. с англ.- М.: ООО «И.Д. Вильяме», 2007.-464с.

181. Хондарев А. Управленческий учет для генерального директора // Генеральный директор.-2006.-№4.

182. Хорват П. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием.// www.balancedscorecard.ru

183. Хоуп Джереми, Фрейзер Робин Бюджетирование, каким мы его не знаем. Управление за рамками бюджетов. Пер. с англ. - М.: ООО «Вершина», 2005.-256с.

184. Хруцкий В.Е. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей.- М.: Финансы и статистика, 2007. -224 с.

185. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутриферменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования. М.: Финансы и статистика, 2005. - 400 с.

186. Целых А. Использование бизнес-диагностики для оценки эффективности проектов оптимизации системы управления предприятием // www.balancedscorecard.ru.

187. Чехонин П., Balanced Scorecard басня для современного менеджера// www.balancedscorecard.ru

188. Шанк Джон К. Стратегическое управление затратами /Джон К. Шанк,

189. Виджей Говиндараджан: Пер. с англ. СПб.: ЗАО "Бизнес Микро", 1999.187288 с.

190. ЬЦиборщ К.В. «Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России».-М.: Дело и Сервис, 2001. 542с.

191. Ши -Джен Кати Хо, Рут МакКей Два взгляда на сбалансированные показатели // www.balancedscorecard.ru

192. Эккерсон У.У. Панели индикаторов как инструмент управления: ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 400 с.

193. Экономика строительства: Учебник/ под общей ред. И.С. Степанова.- 3-е изд., доп. и перераб.- М.:Юрайт-Издат, 2006.-620с.

194. Эллотт А. Управленческий учет в условиях современных производственных технологий // www.gaap.ru

195. Эшуорт Г., Джеймс П. Менеджмент, основанный на ценности: Как обеспечить ценность для акционеров: Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2006.190 с.

196. Ясин Е.Г. Разработка методических указаний по составлению классификатора технико-экономических показателей. 1974.- 204 с.196. «5 шагов к бюджетному управлению» методическое руководство Корпорации «Инталев».// www.intalev.ru

197. Cooper R., Kaplan R.S. "How cost accounting distorts product costs", Management Accounting, (April 1988a), p. 20-27

198. Cooper R., Kaplan R.S. Measure cost right: make the right decisions // Harvard Business Review, September-October, 1988, pp. 96-103

199. Horvath & Partners Внедрение сбалансированной системы показателей.- пер. с нем. -М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 478 с.

200. Lester A. Project Planning and Control. 2-nd ed. London: Butterworth-Heinemann,1991

201. O'Brien J.J. CPM in Construction Management. 4-th ed. New York: McGraw-Hill, 1993