Управленческий учет в головных компаниях холдинговых структур

тема диссертации и автореферата по ВАК 08.00.12, кандидат экономических наук Лейкин, Дмитрий Вячеславович  
  
**Год:**

2006

**Автор научной работы:**

Лейкин, Дмитрий Вячеславович

**Ученая cтепень:**

кандидат экономических наук

**Место защиты диссертации:**

Москва

**Код cпециальности ВАК:**

08.00.12

**Специальность:**

Бухгалтерский учет, статистика

**Количество cтраниц:**

161

## Оглавление диссертации кандидат экономических наук Лейкин, Дмитрий Вячеславович

Введение.

Глава 1. Управленческий учет как бизнес-процесс.

1.1. Классическое определение управленческого учета.

1.2. Процессно-ориентированный подход к определению управленческого учета.

1.3. Элементы бизнес-процесса управленческого учета.

Глава 2. Особенности холдинговых структур.

2.1. Холдинги как вид хозяйствующего субъекта.

2.2. Концепция корпоративного центра.

2.3. Типы связей между бизнес-единицами холдинга.

Глава 3. Организация управленческого учета в корпоративном центре.

3.1. Управление денежными средствами.

3.2. Управление оборотным капиталом.

3.3. Учет финансовых результатов по объектам.

## Введение диссертации (часть автореферата) На тему "Управленческий учет в головных компаниях холдинговых структур"

Актуальность темы диссертационного исследования

Россия является крупной промышленной страной, в которой большая часть внутреннего продукта создается крупными холдинговыми компаниями. Ежегодно журнал Эксперт публикует список 400 крупнейших российских компаний по объему реализации продукции. В 2003 году общий объем реализации 400 крупнейших компаний составил 8 504 трлн. рублей, что равнялось примерно 64,4% валового внутреннего продукта. Почти все компании списка являются холдинговыми структурами, имея в своем составе десятки, а иногда и сотни дочерних обществ.

Процесс формирования современных холдингов в России проистекал вместе с процессом приватизации и перераспределения собственности. Сейчас можно констатировать, что этот процесс в некоторых отраслях почти завершился (нефтяная промышленность, металлургия, тяжелое машиностроение), а в-других существенно замедлился (розничная торговля, производство товаров народного потребления, строительство, деревообрабатывающая промышленность и др.). Задачаприобретения максимально возможного количества компаний по заниженным ценам, характерная для холдингов 90-х годов, уступила место задаче повышения эффективности работы предприятий, входящих в холдинг. Решение этой задачи представляется сложным процессом, результатом которого, в первую очередь, должно явиться создание эффективной системы управления в головной компании холдинга (корпоративном центре), осуществляющей руководство предприятиями группы.

Эффективность системы управления -. это эффективность управленческих решений, принимаемых менеджерами. Именно в обеспечении менеджеров информацией для принятая обоснованных управленческих решений состоит цель управленческого учета.

Управленческий учет в компаниях холдингового типа отличается от отдельно взятого предприятия. Основное отличие связано с тем, что задача головной компании холдинга заключается в координации деятельности бизнес-единиц и повышении эффективности холдинга в целом. Это достигается за счет реализации единой корпоративной стратегии, управления совокупными ресурсами, достижения синергетического эффекта, предоставления предприятиям группы необходимого опыта и методологии. В то же время головная компания может негативно влиять на предприятия группы, необоснованно вмешиваясь в операционную деятельность, содержа дорогой управленческий аппарат или чрезмерно диверсифицируя портфель компании. Управленческий учет в холдингах представляется важным инструментом управления, особенно в части стратегического и инвестиционного планирования, бюджетирования, управления денежнымисредствами и оборотным капиталом, а также оценки вклада подразделений в финансовый результат группы. Управленческий учет играет важную роль в повышении эффективности головной компании, способствуя созданию стоимости и повышению капитализации холдинга в целом.

Надо сказать, что содержание и роль управленческого учета достаточно подробно исследованы в работах отечественных (М.А.Вахрушина, Н.Д.Врублевский, В.Б.Ивашкевич, В.Э.Керимов, Н.П.Кондраков, О.Е.Николаева, С.А.Николаева, В.Ф.Палий, А.Д. Шеремет, Т.В.Шишкова, и другие) и зарубежных ученых (А.Апчерч, В.Говиндараджан, К.Друри, Р.Каплан, Д.Нортон, К Уорд, Д.Хан, Ч.Хонгрен, Дж.Шанк, Р.Энтони, и другие).

В отечественной экономической литературе работы о роли и особенностях холдингов стали появляться только в конце 90-х годов прошлого века. В исследованиях акцент ставился преимущественно на юридические вопросы создания и функционирования холдингов. Это было вызвано тем, что понятию холдинга в российском законодательстве уделено мало внимания: до сих пор в Гражданском кодексе отсутствует данный вид хозяйствующего субъекта. Среди исследователей специфики холдингов и их роли в экономике, в первую очередь, следует назвать кандидата юридических наук И.С.Шиткину. Также проблематика холдингов с акцентом на юридический аспект затрагивалась В.В.Лаптевым, К.Портным, Е.Макеевой, М.Ю.Зиновьевым.

Исследованием управленческого учета в холдингах в отечественной экономической литературе занимались В.Плотников, В.Шесткова, и А.ВЛровикова. В работе «Финансовый и управленческий учет в холдингах» Плотников В. и Шестакова В. основное внимание уделяют методологии консолидации финансовой отчетности. Управленческий учет рассматривается в последней главе в части концепции центров ответственности, трансфертного ценообразования и стратегического учета при слияниях и поглощениях. Яровикова А.В. в 2003 году защитила кандидатскую диссертацию по теме «Организация системы управленческого учета в холдингах». Акцент в работе ставится на механизме выделения и кодирования центров ответственности, классификации доходов и расходов, формировании плана счетов управленческого учета и бюджетировании в холдингах.

Таким образом, исследование роли, задач и особенностей управленческого учета в холдингах представляется на сегодняшний момент чрезвычайно актуальной и в то же время малоизученной областью в отечественной экономической литературе.

Цель диссертации - анализ влияния особенностей холдинговых структур на содержание управленческого учета и разработка теоретических основ и практических рекомендаций по построению системы управленческого учета в головных компаниях холдинговых структур.

Задачи исследования:

• Определить границы и место управленческого учета в структуре бизнес-процессов компании;

• Дать определение холдингу с точки зрения системы управления. Обосновать преимущества управленческого определения холдинга по сравнению с юридической трактовкой;

• Определить факторы, влияющие на содержание управленческого учета в корпоративном центре;

• Исследовать особенности таких подпроцессов управленческого учета, как управление денежными средствами и оборотным капиталом в корпоративном центре;

• Обосновать преимущества централизации в корпоративном центре процессов управления денежными средствами и оборотным капиталом;

• Разработать принципы учета финансовых результатов по объектам и модели структурирования центров ответственности для горизонтально-интегрированных, вертикально-интегрированных и диверсифицированных холдингов.

Предметом исследования является содержание управленческого учета в головных компаниях холдингов. Основное внимание в работе уделено процессам управления денежными средствами, управления оборотным капиталом и учета финансовых результатов по объектам. Выбор первых двух процессов обусловлен тем, что они являются ключевыми, с точки зрения, управления ликвидностью холдинга. Задача управления ликвидностью актуальна для многих российских компаний, которые активно развиваются через слияния и поглощения. Использование внутренних финансовых ресурсов вместо внешнего финансирования представляется нам важным конкурентным преимуществом в современных российских условиях. Учет по центрам ответственности в холдингах, как одна из областей учета финансовых результатов по объектам, мало изучена в отечественной литературе, хотя она является чрезвычайно важной для построения эффективной системы управления в холдинге. Одним из условий эффективной работы холдинга является наличие четких правил взаимодействия корпоративного центра и бизнес-единиц, описывающих кто за что отвечает. Иными словами, структурирование центров ответственности и учет по центрам ответственности в холдинге представляется нам необходимым условием его успешного функционирования.

Объектом исследования является система управления в головной компании (корпоративном центре) холдинга.

Теоретической и методологической основой диссертационной работы послужили работы отечественных и зарубежных авторов по проблемам финансового и управленческого учета, анализа, финансового и стратегического менеджмента, управления и правового регулирования холдингов; нормативные и законодательные акты.

Работа выполнена в соответствии с пунктом 1.8 Паспорта специальности 08.00.12 - «Бухгалтерский учет, статистика».

Научная новизна диссертационной работы заключается в выявлении зависимости содержания управленческого учета от типа холдинговых структур и разработке теоретических основ и практических рекомендаций построения системы управленческого учета в холдинговых структурах. В работе получены следующие результаты:

Определены рамки и место управленческого учета в структуре бизнес-процессов компании, предложена классификация элементов (подпроцессов) управленческого учета;

Предложено определение холдинга с точки зрения систем управления, доказаны преимущества управленческого подхода по сравнению с юридической трактовкой холдинга; Разработана концепция корпоративного центра как особого организационного образования, осуществляющего управление предприятиями, входящими в холдинг, определены факторы, влияющие на выбор модели корпоративного центра;

Предложена классификация подпроцессов управленческого учета в холдинговых компаниях. Выделены три группы подпроцессов: 1) подпроцессы, традиционно выполняемые в корпоративном центре, 2) подпроцессы, выполнение которых может осуществляться как в корпоративном центре, так и в бизнес-единицах и 3) подпроцессы, выполнение которых зависит от типа связей между бизнес-единицами (горизонтальные, вертикальные связи или отсутствие связей); Определены факторы, влияющие на содержание подпроцессов управления денежными средствами и оборотным капиталом в корпоративном центре. Выделены случаи, при которых целесообразна централизация данных подпроцессов в корпоративном центре и исследовано, как в этом случае должна быть устроена система сбора и обработки управленческой информации от бизнес-единиц в корпоративный центр;

Предложен алгоритм расчета целесообразности централизации закупок товарно-материальных ценностей в холдингах. Применение данного алгоритма поможет ответить на вопрос, кто должен закупать товарно-материальные ценности для бизнес-единиц - корпоративный центр или самостоятельно бизнес-единицы, чтобы минимизировать совокупные расходы холдинга на закупку;

• Разработаны модели структурирования центров ответственности для горизонтально-интегрированного, вертикально-интегрированного и диверсифицированного холдинга.

Теоретическое значение полученных результатов состоит в разработке теоретических основ построения системы управленческого учета в головных компаниях холдинговых структур и исследовании того, каким образом типы связей между бизнес-единицами холдинга оказывают влияние на содержание управленческого учета.

Практическая значимость работы заключается в том, что выводы о специфике управленческого учета в холдингах помогут российским предприятиям при построении эффективной системы управления и предостерегут от бездумного переноса успешно работающих на одиночных предприятиях систем управленческого учета на сложную, с организационной точки зрения, компанию холдингового типа.

Апробация результатов исследования

Основные положения диссертации применялись автором в ходе работы на проектах по разработке и внедрению управленческого учета в крупнейших холдинговых компаниях различных отраслей: «Эльдорадо» (торговля бытовой техникой и электроникой), «Стройнефть» (строительство), «Лукойл», «Юкос» (нефтяная промышленность), «ЛукойлНефтехим» (нефтехимия), «Трубная металлургическая компания», Магнитогорский металлургический комбинат (металлургия), «Ньюз Аутдор» (наружная реклама), «Полтаваоблэнерго» (энергетика), «Нидан-фудс» (производство соков), Одесский масло-жировой комбинат (производство маргарина).

По теме диссертации опубликовано 4 авторских работы общим объемом 1,5 п.л.

Структура и содержание работы обусловлены логикой, целью и задачами проведенного исследования. Работа включает введение, три главы, заключение и библиографию.

## Заключение диссертации по теме "Бухгалтерский учет, статистика", Лейкин, Дмитрий Вячеславович

Заключение

В экономике России доминирует крупные холдинговые структуры (финансово-промышленные группы), которые создают большую часть внутреннего продукта и обеспечивают основные налоговые поступления в бюджет. От их функционирования зависят уровень занятости, инфляция, доходы на душу населения, внешнеторговый баланс и многие другие макроэкономические и социальные показатели. Они формируют мнение о российской экономике за рубежом. Построение эффективной системы управления - важнейшая задача для отечественных холдингов, от решения которой, в конечном счете, зависит их конкурентоспособность на внутреннем и внешнем рынках. Понимание особенностей организации управленческого учета в холдингах, как одного из важных процессов системы управления, представляется нам важным звеном в этом процессе.

Проведенные в диссертации исследования позволили сделать следующие выводы:

1. Критический обзор определений управленческого учета, содержащихся в современных источниках экономической литературы, позволил сделать вывод об отсутствии четких границ управленческого учета. Это обусловлено тем фактом, что в определении управленческого учета ключевым является целевое назначение собираемой и представляемой информации (информация для внутренних целей в управленческом учете и информация для внешних пользователей в финансовом учете). Под определение управленческого учета попадают, такие подсистемы, как управление персоналом, исследования и разработки, маркетинг и другие, поскольку информация в них предназначена для внутренних целей. Отсутствие четких границ приводит к возникновению двух серьезных проблем: а)затруднен анализ эффективности системы управленческого учета и б)невозможно персонифицировать ответственность за управленческий учет. С точки зрения автора, уточнить рамки управленческого учета может помочь подход к анализу деятельности предприятия с позиции бизнес-процессов. В рамках процессного подхода деятельность любого предприятия может быть представлена в виде набора бизнес-процессов. В диссертации автор разработал классификацию основных и вспомогательных бизнес-процессов для производственного предприятия и определил место управленческого учета в ней, как одного из вспомогательных бизнес-процессов. Автор предложил законченный перечень подпроцессов управленческого учета. Это позволило специфицировать рамки управленческого учета и приступить к исследованию его содержания в холдингах в разрезе предложенных подпроцессов.

2. Исследование организационных структур различных холдинговых компаний, проведенное автором, выявило ограниченность юридической трактовки холдинга, согласно которому холдингом признается а)совокупность нескольких юридических лиц и б)наличие между юридическими лицами отношения управления одним участником (холдинговая или головная компания) деятельностью других участников. В действительности, одна и та же компания может быть организована в виде нескольких юридических лиц или в виде одного юридического лица. Например, магазины розничной сети по торговле продуктами питания могут быть отдельными юридическими лицами или филиалами одного юридического лица. С другой стороны, в российских условиях не всегда имеется возможность выделить головную компанию по формальным признакам в виду сложной организационно-правовой структуры российских холдингов, часто подчиненной исключительно целям налоговой оптимизации. В диссертации автор дает определение холдингу, с точки зрения, системы управления, и вводит понятия корпоративный центр (организационный центр, обладающий полномочиями влиять на управленческие решения бизнес-единиц) и бизнес-единицы (центры ответственности, создающие добавленную стоимость).

3. В корпоративном центре изменяется содержание подпроцессов управленческого учета по сравнению с отдельно взятым предприятием. Определить содержание каждого подпроцесса значит определить распределение полномочий между корпоративного центра и бизнес-единицами за его выполнение. В диссертации автор подробно разрабатывает концепцию корпоративного центра и исследует факторы, влияющие на выбор модели корпоративного центра. Автор исследует, каким образом в корпоративном центре изменяется содержание подпроцессов управленческого учета по сравнению с отдельно взятым предприятием и каким образом организационная структура холдинга влияет на их содержание. Все подпроцессы управленческого учета автор предлагает разбить на три группы в зависимости от факторов, определяющих их содержание:

• Подпроцессы, которые могут выполняться как в корпоративном центре, так и в бизнес-единциах. Их содержание зависит от выбранной модели распределения полномочий между корпоративным центром и бизнес-единицами. К таким подпроцессам относятся бюджетирование и управление денежными средствами (кроме привлечения финансирования).

• Подпроцессы, традиционно выполняемые корпоративным центром. К ним относятся стратегическое и инвестиционное планирование, привлечение финансирования.

• Подпроцессы, содержание которых зависит от типа холдинга (верткально-, горизонтально-интегрированный или диверсифицированный холдинг). К ним относятся управление оборотным капиталом и учет финансовых результатов по объектам.

4. Автор разработал теоретические основы и практические » рекомендации по организации в корпоративном центре ключевых подпроцессов управленческого учета, с точки зрения ликвидности холдинга -процессов управления денежными средствами и управления оборотным капиталом.

Управление денежными средствами рассмотрены в диссертации в части 1)осуществления платежей, 2) управления остатками денежных средств, 3) привлечения и перераспределение финансирования внутри холдинга и 4)управления финансовыми рисками. Функция привлечения и перераспределения финансирования почти всегда концентрируется в корпоративном центре. Основная причина заключается в том, что корпоративный центр может привлекать финансирования по ставкам ниже, чем бизнес-единицы, поскольку гарантия возвратности кредитов и займов у группы в целом выше, чем у каждой бизнес-единицы в отдельности. Осуществление платежей, управление остатками денежных средств и управление финансовыми рисками зависит от выбранной модели распределения полномочий между корпоративным центром и бизнес-единицами. В диссертации предложены различные модели по каждой функции управления денежными средствами и перечислены факторы, влияющие на их содержание.

Управление оборотным капиталом включает управление запасами, управление дебиторской и кредиторской задолженностью. Содержание данного подпроцесса управленческого учета зависит от типа холдинга. В горизонтально-интегрированном холдинге существуют предпосылки централизации управления оборотным капиталом. Это обусловлено возможностью получения синергетического эффекта от централизации управления закупками, сбытом и дебиторской икредиторской задолженностью. Например, экономия на масштабе в снабжении достигается за счет оптовых скидок, предоставляемых поставщиками при покупке товарно-материальных ценностей. Экономия на масштабе в сбыте проявляется в усилении переговорной силы с потребителями за счет концентрации предложения в одних руках и в возможности, таким образом, устанавливать более высокие цены на конечную продукцию.

В вертикально-интегрированных и диверсифицированных холдингах централизация функций управления оборотным капиталом, скорее всего, окажется нецелесообразной, поскольку бизнес-единицы характеризуются разными технологическими процессами, разным составом потребителей и поставщиков и объективно разными периодами оборачиваемости запасов, дебиторской и кредиторской задолженности.

В работе исследовано, в каких случая целесообразна централизация подпроцессов управления денежными средствами и оборотным капиталом в корпоративном центре и как в этом случае должна быть устроена система сбора и обработки управленческой информации от бизнес-единиц в корпоративный центр.

5. В диссертации предложен алгоритм расчета целесообразности централизации закупочной деятельности. Применение данного алгоритма поможет ответить на вопрос, кто должен закупать товарно-материальные ценности для бизнес-единиц - корпоративный центр или самостоятельно бизнес-единицы с целью минимизировать совокупные расходы холдинга на закупку.

Распределение ответственности за закупки между корпоративным центром и бизнес-единицами должно строиться либо по номенклатурному принципу, либо по принципу контрагента. Распределение по номенклатурному принципу означает, что за корпоративным центром закрепляется определенный перечень товарно-материальных ценностей, в рамках которого он осуществляет приобретение и контролирует их доставку. Бизнес-единицы не могут осуществлять закупкиноменклатуры, закрепленной за корпоративным центром. Распределение ответственности по принципу контрагента заключается в том, что корпоративный центр взаимодействует только с крупными и/или стратегически важными поставщиками. С остальными работают бизнес-единицы напрямую.

Контроль закупок должен осуществлять в виде регулярных процеудур сбора и обработки управленческой информации о запасах и закупках бизнес-единиц как в натуральном, так и в стоимостном выражении. Корпоративный центр должен проводить, своевременную актуализацию номенклатуры товарно-материальных ценностей, согласно которой распределены полномочния за закупки. Кроме этого корпоративный центр должен следить за тем, чтобы бизнес-единицы незакупали ТМЦ в рамках номенклатурного списка корпоративного центра. Это может осуществляется, например, в рамках контроля исполнения платежного бюджета на стадии утверждения заявки на платеж.

6. В диссертации автор исследовал особенности учета финансовых результатов по центрам ответственности для горизонтально-, вертикально-интегрированных и диверсифицированных холдингов. Были разработаны и проанализированы различные модели структурирования центров ответственности для каждого типа холдинга - одной из важнейших задач, с которой сталкиваются российские компании в процессе повышения эффективности холдинга. Применительно к вертикально-интегрированному холдингу автор исследовал задачи и методы трансфертного ценообразования, а также проанализировал применимость различных методов для российских холдингов. От варианта структурирования центров ответственности в холдинге зависит система сбора, обработки и представления информации в корпоративном центре, а также информационные потоки между бизнес-единицами и корпоративным центром. Четкое структурирование центров ответственности в холдинге, определение, кто за что отвечает во взаимоотношениях корпоративного центра и бизнес-единиц представляется первым шагом в построении эффективной холдинговой компании.

Основная практическая значимость работы, с точки зрения автора, заключается в том, что выводы об особенностях управленческого учета в холдингах помогут крупным российским компаниям при построении эффективной системы управления и предостерегут от бездумного переноса успешно работающих на одиночных предприятиях систем управленческого учета на сложную, с организационной точки зрения, компанию холдингового типа.

## Список литературы диссертационного исследования кандидат экономических наук Лейкин, Дмитрий Вячеславович, 2006 год

1. Нормативные документы

2. Указ президента РФ от 16 ноября 1992 г. N 1392 «Временное положение о холдинговых компаниях, создаваемых при преобразовании государственных предприятий в акционерные общества»;

3. Федеральный закон «О финансово-промышленных группах» от 30 ноября 1995 г. N 190-ФЗ;

4. Федеральный закон «Об акционерных обществах» от 26 декабря 1995 N 208-ФЗ;

5. Проект федерального закона «О холдингах»;

6. Федеральный закон «О приватизации государственного и муниципального имущества» от 21 декабря 2001 № 178-ФЗ;

7. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02 декабря 1990 №395-1;

8. Федеральный закон «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» от 22 марта 1991 г. N 948-1;

9. Федеральный закон «О естественных монополиях» от 17 августа 1995 годаК 147-ФЗ;

10. Книги, монографии, диссертации

11. Аникин Б.А., Тяпухин А.П. Коммерческая логистика: учеб. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005. - 432с.

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

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

14. Бойет Д.Г., Бойет Д.Т. Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления. Пер. с англ. 2-е изд., стер. -М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 20022.-416с.

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

16. М.Бригхем Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент: Полный курс: в 2-х т. / Пер с англ. Под ред. В.В. Ковалева. СПб.: Экономическая школа, 2000 г. Т.2. 669 с. ISBN 5-900428-31-1

17. Вахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учет. Учебник. М.: Омега-Л, 2005. -571 с.

18. Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. 3-е изд. - М.: Гардарики, 1999.-528с.

19. Врублевский Н.Д. Управленческий учет издержек производства себестоимости продукции в отраслях экономики: Учебное пособие. -М.: Изд-во «Бухгалтерский учет», 2004. 376с.

20. Головизнина А.Т. Бухгалтерский управленческий учет. Учеб.пособие. -М.: КноРус, 2005. 80с.

21. Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учебник. М.: Издательство «Финпресс», 1999 - 656 с.

22. Горбунов А. Дочерние компании, филиалы, холдинги. -М.: Глобус изд-во, 2005 224 с.

23. Данников В.В. Холдинги в нефтегазовом бизнесе: стратегия и управление. Элвойс-М, 2004 - 464с.

24. Друкер П. Практика менеджмента. М.: Вильяме ИД, 2003'- 398с.

25. Друкер П. Энциклопедия менеджмента. М.: Вильяме ИД, 2004 - 421с.

26. Друкер П. Эффективное управление. М.: Фаир-Пресс, 20034 - 288с.

27. Друри'К. Управленческий и производственный учет: пер. с англ.; Учебник. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 1071 с.

28. Друри К. Управленческий учет для бизнес-решений: Учеб. пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 620 с.

29. Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет. М.: Экономист, 2004.-618с.

30. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. Пер. с англ. 2-е изд., испр. и доп. М.: Олимп-Бизнес, 2005. - 320с.

31. Керимов В.Э. Управленческий учет. Учебник. М.: Дашков и Ко, 2005. -460 с.

32. Кондраков Н.П., Иванова М.А. Бухгалтерский управленческий учет: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2005. - 368с

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

34. Линдерс М., Фирон X. Управление снабжением и запасами. Логистика/ Пер.с англ. СПб.: ООО «Издательство Полигон», 1999 - 768 с.

35. Мазур И., Шапиро В., Ольдерогг. Управление проектами. -М.: Омега-Л, 2004. 664 с.

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

37. Михайлов М.Н. Научно-практический комментарий к Федеральному закону «О финансово-промышленных группах». Волтерс Клувер, 2004. -352с.

38. Мишкин Ф. Экономическая теория денег, банковского дела и финансовых рынков: Учебное пособие для вузов/ Пер. с англ. Д.В.Виноградова под ред. М.Е.Дорошенко. М.: Аспект Пресс, 1999 -820с.

39. Николаева О.Е., Алексеева О.В. Стратегический управленческий учет. -М.: Эдиториал УРСС 2003. 304с.

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

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

42. Плотников В., Шестакова В. Финансовый и управленческий учет в холдингах. М.: ФБК-Пресс, 2004. - 336с.

43. Портер М. Э. Конкуренция: Пер.с англ. М.:Вильямс, 2005 г, 602с.

44. Портер М. Э. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурент: Пер.с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005 г, 454с

45. Портер М. Э. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: Пер.с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005 г, 715с

46. Портной К. Правовое положение холдингов в России. М.: Волтерс Клувер, 2004. - 277 с.

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

48. Сокольникова И.В. Управленческий учет, бюджетирование, контроллинг.-М.:В АВТ.- 163с.

49. 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.

50. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента. М: Дело, 2001. - 360с.

51. Уорд К. Стратегический управленческий учет./Пер.с англ. М.:ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002.

52. Учебное пособие Управленческий учет под ред. Шеремета А.Д. 2-е изд., испр. - М.: ФБК-ПРЕСС, 2004. - 512с.

53. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. Пер с англ. СПб.: Изд-во С.-Петербургского университета, 1997.-332с.

54. 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.

55. Хорнгрен Ч. Управленческий учет: пер. с англ. С-Пб.: Питер Принт, 2005.-1008 с.

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

57. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Финансы предприятий. М.: ИНФРА-М, 1999.-343 с.

58. Шерер Ф., Росс Д. Структура отраслевых рынков: Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 1997. - VI, 698с.

59. Шиткина И.С. Холдинги. Правовой и управленческий аспекты. М.: Городец-издат., 2003. - 367 с.

60. Яровикова А.В. Организация системы управленческого учета в холдингах// Автореферат. 2003.

61. Материалы АТС для подготовки к экзаменам АССА

62. Статьи и материалы периодической печати

63. Балуев В, Лобов Д. Стратегия и тактика управления финансами холдинга// Журнал Управление компанией. 2004, №1.

64. Берзон Н. Современные тенденции развития холдингов// Журнал Управление компанией. 2004, №4.

65. Гершун А. Нефедьева Ю. Сбалансированная карта показателей// Контролинг в России. 2004, №3.

66. Дискин И. Добавленная стоимость в управленческой отчетности// Консультант. 2005, №9.

67. Душулин P. KPI как средство контроля и мотивации// Консультант. -2005, №21.67.3арубин С. Оперативный контроллинг// Финансовый директор. 2004, №7.

68. Капустин С. Организация управленческого учета в консультационном бизнесе// Актуальные вопросы бухгалтерского учета и налогообложения. -2004, №17.

69. Керимов В.Э., Селиванов П.В., Минина Е.В. Концепция управленческого учета на современном этапе развития экономики// Менеджмент в России и за рубежом. 2001, №4.

70. Крупская Е., Рабинович А. Управление холдингом: возможные варианты// Журнал Управление компанией. 2003, №2.

71. Матвеев А. Во что обходится нерациональная структура?// Консультант. -2005, №7.

72. Ованесов А. Российские холдинги выбирают модели позиционирования// Журнал Управление компанией. 2003, №11.

73. Пашутин С. Строим холдинговую структуру (на примере фармацевтического бизнеса)// Журнал Управление компанией. 2003, №2.

74. Простова Н., Ренард А., Череховская Л. Стратегическое планирование в рамках холдинга// Журнал Управление компанией. 2001, №6.

75. Серпилин А. Учет затрат в развитых странах// Финансовый директор. -2005, №2.

76. Скороход А. Методология постановки управленческого учета// Финансовый директор. 2005. №7.

77. Стаки Д., УйатД. Когда нам нужна и не нужна вертикальная интеграция// Вестник McKinsey.- 2004, №3.

78. Фут Н., Хенсли Д., Лэндсбер М., МоррисонР. Роль корпоративного центра// Вестник McKinsey.- 2003, №1.

79. Хабаров М. Реорганизация финансово-экономической службы предприятия// Финансовый директов. 2003, №2.

80. Хаммер М. Реинжиниринг: не автоматизируйте уничтожайте// Harvard Business Review - 1990, №3.

81. Яковлев И. Семантика постиндустриального передела// Экономические стратегии. 2004, №2.1. Зарубежная литература

82. Anthony A. Atkinson, Robert S. Kaplan, S. Mark S.Young. Management accounting. 4-th Edition / Prentice Hall, 2003 p. 624.

83. Baumol W.J. The Transactions Demand for Cash: An Inventory Theory Approach// Quart. Journ.Econ. 1952. Nov. P 545-556

84. Don R. Hansen, Marayanne M. Mowen. Management Accounting. 7-th edition/ South-Western College Pub, 2004 p.896

85. William R. Lalli. Handbook of budgeting. Wiley. 2003 5-th ed.

86. Miller M.H., Orr D.A. Model of the Demand for Money by Firms // Quart. Journ. Econ. 1966. Aug.

87. Robert N. Anthony, Vijay Govindarajan. Management Control Systems. -Irwin./McGraw Hill. - 9-th ed.

88. Stone B.K. The Use of Forecasts and Smoothing in Control-Limit Models for Cash Management // Financial Management. 1972.