Маркетинговый анализ в стратегическом управленческом учете

тема диссертации и автореферата по ВАК 08.00.12, кандидат экономических наук Шеремет, Данила Анатольевич  
  
**Год:**

2009

**Автор научной работы:**

Шеремет, Данила Анатольевич

**Ученая cтепень:**

кандидат экономических наук

**Место защиты диссертации:**

Москва

**Код cпециальности ВАК:**

08.00.12

**Специальность:**

Бухгалтерский учет, статистика

**Количество cтраниц:**

198

## Оглавление диссертации кандидат экономических наук Шеремет, Данила Анатольевич

Введение

Глава 1. Стратегический управленческий учет, место и роль в нем маркетингового анализа

1.1. Сущность, цели и задачи управленческого учета

1.2. Стратегический управленческий учет

1.3. Маркетинговый анализ — составная часть стратегическо-го'управленческого учета

1.4. Маркетинговый анализ показателей стратегического развития организации

Глава 2. Методические основы маркетингового анализа

2.1. Анализ макро-и микро-среды бизнеса

2.2. Анализ и оценка рыночной среды

2.3. Анализ рыночной конъюнктуры

2.4. Анализ конкурентных позиций в сегменте рынка и оценка потребительского спроса

2.5. Анализ ценовой конкуренции и жизненного цикла производимой продукции

Глава 3. Маркетинговый анализ — информационная база для принятия стратегических управленческих решений

3.1. Общая схема управленческих решений по результатам стратегического управленческого, и в том числе маркетингового анализа 1j g

3.2. Анализ и принятие стратегических решений в условиях определенности

3.3. Анализ и принятие стратегических решений в условиях риска

3.4. Анализ pi принятие стратегических решений в условиях неопределенности

## Введение диссертации (часть автореферата) На тему "Маркетинговый анализ в стратегическом управленческом учете"

Актуальность темы исследования. Международная интеграция хозяйственно-экономических связей, глобализация экономических отношений повышают и ужесточают требования к конкурентоспособности российских компаний на мировом рынке. Безусловно, важнейшую роль в этом играет изучение рыночного спроса, маркетинговый анализ. В первую очередь стратегический аспект этого анализа в системестратегического управленческого учета, как информационной базы стратегического управления компанией.

Маркетинговый анализ выполняет важнейшую роль в разработке стратегии, её адаптации к специфике компании и условий реализации. Маркетинговый анализ является частью информационной системы стратегического управленческого учета.

Решение стратегических вопросов развития компании является стержнем всей системы управления, поскольку стратегия компании — это комплексный план управления, который позволяет укрепить положение компании на рынке и обеспечить привлечение и удовлетворение потребностей потребителей, успешную конкуренцию в достижении глобальных целей. Процесс выработки стратегии основывается на тщательном изучении всех возможных направлений развития деятельности и заключается в выборе общего направления освоения рынков, методов обслуживания потребностей, конкуренции, привлечения ресурсов и формирования моделей бизнеса.

Стратегия компании — комбинация методов конкуренции и организации бизнеса, направленная на удовлетворение клиентов и достижение организационных целей.

С понятием стратегии тесно связано понятие модели бизнеса (бизнес-модели). Этим термином обозначается способ получения прибыли от деятельности компаний. Формально модель бизнеса компании связана с экономической составляющей стратегии, с соотношением доходы-издержки-прибыль, с фактическими и планируемыми доходами от сбыта товаров компании, со стратегией конкуренции, со структуройиздержек, уровнем доходов, потоками прибыли и окупаемостью инвестиций. Бизнес-модель компании призвана обеспечить эффективность стратегии с точки зрения получения прибыли. Стратегия определяет методы конкуренции и ведения бизнеса компании {не касаясь конкретных финансовых результатов и последствий конкурентной борьбы), а бизнес-модель на основании показателей прибыли и издержек, получаемых в результате применения данной стратегии, обеспечивает жизнеспособность компании. Длительный срок работы в своей сфере бизнеса и стабильная удовлетворительная прибыль говорят о наличии у компании успешной бизнес-модели, подтверждающей рентабельность и жизнеспособность ее стратегии. Модели бизнеса убыточных предприятий или новичков на рынке часто сомнительны: они должны продемонстрировать хотя бы минимальные положительные результаты и таким образом доказать жизнеспособность компаний и перспективность их стратегий.

Разработка стратегии предполагает наличие объективной информации о прошлом, настоящем и будущем состояниях компании, а также об оптимальном для неё пути перехода из настоящего в будущее. При этом:

• прошлое компании должно рассматриваться только в контексте влияния маркетингового шшлиз па настоящее. Особое значение имеет обладание накопленным опытом, который может быть использован в дальнейшем;

• текущее состояние компании является отправной точкой стратегического развития. Это состояние имеет двойственную природу. С одной стороны, текущее состояние обусловлено самим состоянием компании в рассматриваемый момент времени, с другой стороны, - оно обусловлено состоянием внешней среды. При маркетинговом анализе текущего состояния должна быть проведена ревизия всех ресурсов, которыми обладает компания, а также анализ состояния и прогноз развития внешней среды. Другими словами, при рассмотрении текущего состояния компании должны быть проанализированы и выявлены как сильные и слабые стороны самой компании, так и возможности и угрозы внешней среды.

• прогноз состояния компании в будущем должен базироваться на детальном анализе объективных возможностей компании развиваться в данной среде, с учетом, разумеется, анализа развития самой этой среды.

Очевидно, что для обеспечения успешного функционирования стратегии в организации необходима поддерживающая учетно-информационная система, которой и является стратегический управленческий учет.

Составной частью стратегического управленческого учета является маркетинговый анализ, исследующий перспективную деятельность организации. Использование приемов маркетингового анализа необходимо при обосновании любого управленческого решения, предполагаемого к принятию руководством организации.

В связи с развитием рыночной экономики в России и усложнением деловых связей, приближением к западным стандартам управления, постоянно растет важность активных усилий по оптимизации деятельности бизнеса. Все более актуальной становится необходимость прогнозирования и анализа последствий управленческих решений с учетом всех факторов. Для обоснования и оценки таких решений необходимо применять инструментарий маркетингового анализа.

В настоящее время возникает острая потребность в проведении маркетингового анализа, включающего в себя решение ряда крупных вопросов, связанных с анализом макро- и микросреды бизнеса, анализом и оценкой рыночной конъюнктуры, анализом конкурентных позиций в сегменте рынка, анализом потребительского спроса, анализом цен на продукцию и услуги.

Кроме того, рассмотрение маркетингового анализа как информационной базы для принятия стратегических управленческих решений предполагает разработку методических основ маркетингового анализа и оценки стратегических управленческих инициатив, а также стратегических управленческих решений в условиях определенности, неопределенности и риска.

Вместе с тем, современная литература по оценке стоимости бизнеса и концепциям управления его эффективностью, концентрируясь на технической стороне прогнозирования, недостаточно часто делает акцент на необходимости проведения тщательного маркетингового анализа, его принципах и методике, что зачастую является причиной низкого качества обоснования управленческих решений, оценки стоимости бизнеса или стратегии его развития. Ликвидация разрыва между очевидной практической потребностью в совершенствовании методик маркетингового анализа и текущей недостаточной степенью разработанности его научно-методической базы подчеркивает актуальность данного исследования.

Степень разработанности темы исследования. Вопросы маркетингового анализа как составной части стратегического управленческого учета недостаточно подробно разработаны в отечественной и зарубежной литературе. Основные принципы и особенности организации стратегического управленческого учета и маркетингового анализа деятельности бизнеса затронуты в научно-исследовательских работах наиболее известных отечественных ученых - Бахрушиной М.А., Волкова И.М., Гиляровской JI.Т., Грачевой М.В., Ендовицкого Д.А., Ефимовой О.В., Ионовой А.Ф., Керимо-ваВ.Э., Ковалева В.В., Лысенко Д.В., Любушина Н.П., Мельник М.В., Николаевой О.Е., Селезневой Н.Н., Савицкой Г.В., Пласковой Н.С., Петровой В.И., Хорина А.Н. и др.

Зарубежная методическая литература по этой теме представлена работами Р. Каплана, У. Кита, Д. Нортона, П. Нивена, Б. Райана, Ж. Ришара, Д. Фостера, Ч. Хорнгрена и др. В связи с этим, очевиден недостаток разработанной научно-методологической базы для стратегического управленческого учета и маркетингового анализа.

Цель и задачи диссертационного исследования. Целью данного исследования является разработка методологии и методики организации стратегического управленческого учета и проведения маркетингового анализа деятельности бизнеса. Для достижения этой цели были представлены и решены следующие задачи:

• дать авторское понимание сущности стратегического управленческого учета и места в нем маркетингового анализа;

• на основе исследования существующей научной базы определить место и роль маркетингового анализа среди других областей знания в стратегическом управлении компании;

• разработать принципы и требования к результатам маркетингового анализа в стратегии бизнеса;

• разработать концепцию и модель маркетингового анализа в стратегическом управленческом учете;

• разработать методику маркетингового анализа бизнес-процессов, как часть стратегического управленческого учета.

Предмет и объект исследования. Предметом исследования является информационно-аналитическое обеспечение маркетинговых задач в системе стратегического управленческого учета организации.

Объектом исследования является коммерческая организация, работающая в условиях инновационно-рыночной экономики.

Область исследования. Диссертационная работа выполнена в рамках Паспорта научной специальности ВАК 08.00.12 - Бухгалтерский учет, статистика, п. 1.12 и 1.16 утвержденного протоколом первого заместителя министра промышленности, науки и технологии Российской Федерации № МК-1-пр от 16.02.2001.

Теоретико-методологическая основа исследования. В основе аргументов и выводов данного исследования лежат общие законы логики, категории системного мышления, результаты применения методов диалектики к изучению явлений — анализа и синтеза, индукции и дедукции, сравнения, формализации, постановки и проверки гипотез, агрегации и детализации и др. Исследование также основано на базовых понятиях экономической теории, основных положениях теории финансов предприятия, бухгалтерского учета и отчетности, экономического анализа маркетинга и управления деятельностью предприятия. Важную роль играет методология факторного анализа и других приемов исследования взаимосвязей в рамках экономических систем.

Методика исследования основана на поэтапном движении от обоснования теоретико-концептуального фундамента к разработке конкретных приемов, и затем - к формулированию и описанию методики, позволяющей реализовать эти приемы на практике.

В процессе исследования были задействованы различные источники, среди которых:

• отечественная и зарубежная специальная литература по экономическому анализу и планированию финансово-хозяйственной деятельности предприятия, маркетингу, оценке бизнеса, эконометрике и количественным методам в финансах, бухгалтерскому учету, финансам предприятия, экономической теории, статистике, управленческому учету и стратегическому менеджменту, системному подходу к изучению явлений;

• отечественная и зарубежная научно-практическая литература, описывающая практику моделирования деятельности бизнеса, разработки и внедрения систем управления эффективностью бизнеса;

• информационная и практическая (экспериментальная) база — данные о фактической деятельности предприятий, аналитические отчеты о состоянии рынков и отраслей российской экономики, отчеты об оценке бизнеса, финансовые модели.

Научная новизна исследования заключается в совершенствовании концепции стратегического управленческого учета и основанной на ней методики маркетингового анализа деятельности предприятия. В данном исследовании сформулированы и выносятся на защиту следующие основные положения, представляющие научную новизну:

• дано авторское определение управленческого учета и его важного элемента — стратегического управленческого учета, соответствующие современным требованиям рыночной экономики;

• сформулированы основные требования к маркетинговому анализу в системе стратегического управленческого учета;

• разработаны методические основы маркетингового анализа как новых методов, инструментов стратегического управленческого учета — макро- и микро- среды бизнеса, рыночной среды и рыночной конъюнктуры, конкурентных позиций в отдельных сегментах бизнеса, потребительского спроса и жизненного цикла товаров;

• разработана общая схема и основы методики принятия управленческих инновационных решений на базе стратегического маркетингового анализа;

• сформированы основы методики принятия решений с использованием маркетингового анализа в условиях определенности, неопределенности и рисков.

Практическая значимость работы заключается в разработке современной методики проведения маркетингового анализа в рамках стратегического управленческого учета для обеспечения требований управления бизнесом.

В настоящее время разработки в области научного обоснования и методического сопровождения прогнозирования и анализа показателей деятельности предприятия крайне редко встречаются в публикуемых научно-методических изданиях, доступных широкому кругу ученых и практикующих профессионалов. Методические разработки и научная дискуссия в этой области, несомненно, будут способствовать повышению качества результатов маркетингового анализа, проводимого профессиональными аналитиками, оценщиками бизнеса и другими практикующими специалистами.

Апробация и внедрение результатов исследования. Представленные в диссертации концептуальные и методологические выводы были получены автором на основе как анализа фундаментальной научной литературы, так и выводов, полученных в результате опыта работы в области стратегического управленческого учета и маркетингового анализа деятельности компании. Данный опыт включает как самостоятельное проведение маркетингового анализа, так и использование передового опыта и критическую оценку его результатов.

Изложенный в диссертации концептуальный подход и методика проведения маркетингового анализа успешно используются на практике в консалтинговой деятельности ряда аудиторских компаний, в частности «Универс-аудит», «Аудитфинанслюкс». Кроме того, материалы исследования используются при чтении лекций по управленческому учету на экономическом факультете МГУ им. М.В.Ломоносова.

Материалы диссертационного исследования апробированы также на конференции «Татуровские чтения» в МГУ им. М.В.Ломоносова.

Публикации. Основные положения диссертации получили отражение в 5 авторских публикациях общим объемом 4,1 п.л., в том числе 2 работы объемом 2,3 п.л. в изданиях, определенных ВАК.

Структура и содержание работы. Структура и логика изложения определяется целью и задачами исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы.

## Заключение диссертации по теме "Бухгалтерский учет, статистика", Шеремет, Данила Анатольевич

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стратегическое управление организацией для российской экономики является новым, непривычным явлением. Необходимость в нем появилась в ходе осуществляемых в стране политических и экономических преобразований, результатом которой стал переход от плановой экономики с ее централизованным стратегическим управлением целыми отраслями производства к рыночной экономике, в которой организации и предприятия различных форм собственности получили полную хозяйственную самостоятельность.

До перехода на рыночную экономику в определенных организациях и предприятиях применялись современные по тому времени системы целевого управления (комплексные системы управления качеством продукции и др.), в рамках которых осуществлялось оперативное управление различными видами и областями деятельности. Оно дополнялось стратегическим управлением развития производства со стороныотраслевых министерств. Однако, став самостоятельными, хозяйствующие субъекты оказались вне стратегического управления.

Стратегическое управление призвано расширить горизонты предвидения, усилить дальнозоркость и тем самым создать возможность своевременной ответной реакции организации на те изменения, которые происходят в ее внешней среде: на рынках товаров и технологий, в научно-технической, экономической, социальной и политической сферах. Оказаться без стратегического управления означает, что организация стала как бы близорукой и может принимать лишь краткосрочные, порой сиюминутные или запоздалые решения.

Информационной базой стратегического управления является стратегический управленческий учет, который регистрирует, обобщает и представляет данные, необходимые для принятия стратегических управленческих решений менеджерским аппаратом хозяйствующих субъектов.

Составной частью стратегического управленческого учета является маркетинговый анализ. Для отечественной учетной теории и практики стратегический управленческий учет и маркетинговый анализ являются инновационным явлением. В нашей научной литературе практически отсутствуют публикации в области стратегического управленческого учета и маркетингового анализа.

В рамках данного исследовании были решены задачи определения сущности, основных принципов и требований к организации стратегического управленческого учета и методики проведения маркетингового анализа деятельности компании.

Маркетинговый анализ является составной частью стратегического управленческого учета и видом экономического анализа, относящимся к прогнозированию и исследованию будущей деятельности бизнеса. В исследовании показано, что маркетинговый анализ является методологической базой для оценки стоимости бизнеса на основе доходного подхода; его методология также используется в концепциях управления эффективностью бизнеса на основе стоимости, планировании, инвестиционном проектировании и других приложениях финансового знания.

В исследовании аргументируется, что для обеспечения надлежащего качества результатов маркетингового анализа, он должен удовлетворять требованию минимизации риска несоответствия построенных прогнозов фактическим результатам будущей деятельности бизнеса. Поскольку по определению невозможно свести этот риск к нулю, для его минимизации необходимо следование принципу комплексностимаркетингового анализа, выражающееся в соответствии требованию его системности и полноты, а также соблюдение требования построения модели, принципов конкурентности и существенности, а также других принципов.

В данном исследовании предложена авторская концепция стратегического управленческого учета и маркетингового анализа. В соответствии с разработанной концепцией, центральным положением маркетингового анализа является неизменность или полная предсказуемость изменений факторной модели бизнеса как системы взаимосвязей, объединяющей все показатели деятельности бизнеса, при очевидной изменчивости конкретных значений этих показателей. В рамках маркетингового анализа, непосредственно прогнозированию на основе предположений руководства, экспертов и других источников подлежит только множество предельных показателей.

Наличие прогноза предельных показателей деятельности бизнеса, таким образом, является необходимым и достаточным условием для решения любой задачи маркетингового анализа, в соответствии с положениями, отраженными в настоящем исследовании. На основе такого прогноза рассчитываются значения показателей деятельности бизнеса для каждого из прогнозных периодов, а затем строятся прогнозныеотчеты. Построенные прогнозные отчеты заключают решение любой задачи маркетингового анализа, они являются наиболее общим результатом маркетингового анализа.

В данном исследовании приводится описание авторской методики реализации процесса маркетингового анализа. В соответствии с ней, этот процесс состоит из нескольких этапов.

Предложенная в данном исследовании концепция и методика маркетингового анализа имеет четкую практическую направленность. Она была разработана автором в результате не только изучения научно-методической литературы из разных отраслей экономики, но и проведения масштабных практических изысканий, направленных на поиски оптимальных способов проведения маркетингового анализа. Данное обстоятельство обуславливает ценность полученных результатов с точки зрения практической применимости.

Концепция, подходы и методика стратегического управленческого учета и маркетингового анализа, изложенные в данном исследовании, по мнению автора, могут претендовать на известную степень эффективности, т.е. они обеспечивают разумную степень приближения результатов маркетингового анализа к его требованиям и принципам.

## Список литературы диссертационного исследования кандидат экономических наук Шеремет, Данила Анатольевич, 2009 год

1. Азоев Г.Л. Методы оценки емкости рынка // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. 1999. № 6.

2. Баканов М.И., Мельник М.В., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: Учебник / Под ред. М.И.Баканова. 5-е изд., перераб. и доп. -М.: Финансы и статистика, 2004.

3. Беляев В.Н. Маркетинг. Основы теории и практики: Учебник. 2-е изд. -М.: Кнорус, 2007. Рек.УМО РФ.

4. Бухгалтерский учет: Учебник / Под ред. П.С.Безруких. 5-е изд. М.: Бухгалтерский учет, 2004.

5. Березин И.С. Практика исследования рынков. М.: Бератор-Пресс, 2003.

6. Березной А. Практический опыт российских организаций в ведении и организации системы управленческого учета. Роль в стратегическом и текущем управлении предприятиями // Исследование компании КПМГ: Доклад. М.: Балчуг, 2001.

7. Бахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учет. М.: ЗАО «Финстатинформ», 2000.

8. Бахрушина М.А. Теория и практика бухгалтерского управленческого учета. Дисс. на соиск. учен, степени докт. экон. наук.: М., 2002.

9. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник. 3-е изд.-М.: ТК Велби, Проспект, 2007.

10. Ю.Виленский П.Л., Лившиц В.Н., Смоляк С.А. Оценка эффективности инвестиционных проектов. М.: Дело, 2001.

11. П.Вэриан Х.Р. Микроэкономика: промежуточный уровень (современный подход). М.: ЮНИТИ, 1997.

12. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет: пер. англ. / Под ред. С.А.Табалиной. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998.

13. Друри К. Учет затрат методом стандарт-кост // М.: ЮНИТИ, 1998.

14. Н.Еремин В.Н. Маркетинг. Основы и маркетинг информации: Учебник. -М.: Кнорус, 2006.

15. Ивашкевич В.Б. Управленческий учет в информационной системе предприятия // Бухгалтерский учет, 1999, №4.

16. Ирвин Д. Финансовый контроль: пер. с англ. М.: Финансы и статистика, 1998.

17. Каверина О.Д. Управленческий учет: системы, методы, процедуры. — М.: Финансы и статистика, 2003.

18. Карпова Т.П. Бухгалтерский управленческий учет производства: концепция совершенствования. Дисс. на соиск. учен, степени докт. экон. наук.: М., 2004.

19. Керимов В.Э. Бухгалтерский управленческий учет: Учебник. 6-е изд., изм. и доп. - М.: ИТК «Дашков и К0», 2008.

20. Керимов В.Э. Управленческий учет. М.: Маркетинг, 2001.

21. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Методы и процедуры. — М.: Финансы и статистика. 2002.

22. Кондраков Н.П. Бухгалтерский учет: Учеб. пособие. 6-е изд., пере-раб. и доп. М.: ИНФА-М, 1999.

23. Константинов Н.Г. Стратегический менеджмент // М.: ТЕИС, 1999.

24. Коробков A. The Balanced Scorecard новые возможности для эффективного управления // Корпоративный менеджмент, август, 2001.

25. Котлер Ф. Основы маркетинга: Европейское издание: пер. англ. \ Ф. Котлер и др. СПб: Питер, 1998.

26. Коупленд Т., Колер Т., Муррин Д. Стоимость компаний: оценка и управление // ЗАО «Олимп-Бизнес», 2000.

27. Крылова Г.Д., Соколова М.И. Маркетинг. Практикум: Уч.пособие. -М.: Велби, Проспект, 2006.

28. Ламбен Ж.-Ж. Стратегия маркетинга. Европейская перспектива. — СПб.: Наука, 1996.

29. Ландсбаум М Маркетинг. 21 век: Практ.пособие. М.:ТК Велби, Проспект, 2006.

30. Лисович Г.М., Ткаченко И.Ю. Бухгалтерский (управленческий) учет на предприятиях АПК. М.: Экспертное Бюро, 1998.

31. Маркетинг / Под ред. А.П.Мищенко и др.: Уч.пособие. М.: Кнорус, 2006.

32. Макфарлейн Грэм. ИТ-служба в зеркале сбалансированных показателей // Еженедельник «Computerworld Россия», 42/2000.

33. Материалы практической конференции «Navision — новая философия управления: от технологии к успеху», Москва, 28 мая 2002 года.

34. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2001.

35. Мэнкью Н.Г. Макроэкономика. М.: МГУ, 1994.

36. Мюллендорф Р., Карренбауэр М. Производственный учет: пер. с нем. -М.: ЗАО «ФКБ-Пресс», 1996.

37. Николаева О.Е., Алексеева О.В., Стратегический управленческий учет. УРСС, Москва 2003.

38. Николаева О.Е., Шишкова Т.В. Управленческий учет. 4-е изд. М.: УРСС, 2003.

39. Ноздрева Р.Б., Крылова Г.Д. и др. Маркетинг: Уч.пособие. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005.

40. Палий В.Ф. Актуальные вопросы теории бухгалтерского учета // Бухгалтерский учет, 2005, №3.

41. Палий В.Ф., Палий В.В. Управленческий учет — новое прочтение внутрихозяйственного расчета // Бухгалтерский учет, 2000, №7.

42. Портер М. Конкуренция: пер. с англ. — СПб.: ИД «Вильяме», 2000.

43. Постма П. Новая эра маркетинга: пер. с англ. СПб.: Питер, 2001.

44. Соколов Я.В. Бухгалтерский учет: от истоков до наших дней: Учебное пособие. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1996.

45. Соколов Я.В. Основы теории бухгалтерского учета. М.: Финансы и статистика, 2000.

46. Тебекин А.В., Касаев Б.С. Менеджмент организации: Учебник — М.: Кнорус, 2006.

47. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии // Банки и биржи. М.: ЮНИТИ, 1998.

48. Украинцева А.А. Маркетинг в вопросах и ответах: Уч.пособие. — М.: ТК Велби, Проспект, 2006.

49. Уорд К. Стратегический управленческий учет: пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002.

50. Управленческий учет: Учебное пособие / Под ред. А.Д.Шеремета. -М.: ФБК-Пресс, 2002.

51. У правленческий учет: Учебник / Под ред. А. Д. Шеремета. 4-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2009.

52. Филден Т. Все ресурсы на достижение успеха: Директору информационной службы. Издательство «Открытые системы», 01/2001.

53. Хайман Д.Н. Современная микроэкономика: анализ и применение В 2-х т. М.: Финансы и Статистика, 1992.

54. Хорват Петер. Сбалансированная система показателей, как средство управления предприятием // Управление предприятием, 2000. № 4.

55. Хорнгрен Ч.Т., Фостер Дж. Бухгалтерский учет: управленческий аспект // М.: Финансы и Статистика, 2000.

56. Хорин А.Н. Стратегический анализ / А.Н.Хорин, В.Э. Керимов. М.: Эксмо, 2006.

57. Чернов В.А. Управленческий учет и анализ коммерческой деятельности // М.: Финансы и Статистика, 2001.

58. Шанк Дж. И Говиндараджан В. Стратегическое управление затратами // СПб.: Бизнес Микро, 1999.

59. Шевченко И.Г. Управленческий учет // Бизнес-школа ИНТЕЛ-СИНТЕЗ, 2001.

60. Шеремет А.Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельностиб Учебник для ВУЗов. М.: ИНФРА-М, 2008.

61. Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: Учебник. 2-е изд., доп. - М.: ИНФРА-М, 2008.

62. Шеремет А.Д., Ионова А.Ф. Финансы предприятий: менеджмент и анализ: Учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ИНФРА-М, 2006.

63. Шеремет А.Д., Негашев Е.В. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2008.

64. The balanced Scorecard // CIMA, Technical Briefing, Developing and promoting strategy, March, 2001.

65. The balanced Scorecard Report // Harvard Business School Publishing, September/October. V.5.2001.№5.

66. The balanced Scorecard Report // Harvard Business School Publishing, July/August. V.3.2001 .№4.

67. Bailey J. Implementation of ABC system by UK Companies// Management Accounting, February, 1991. P.30-32.

68. Bellis-Jones R. Activity-Based Cost Management // in Management Accounting hand book edited by C.Drury, Butterworth-Heinemann and CIMA, London, 1992. P. 119-132.

69. Berliner С and Brimson J.CMS performance measurement, chap. 6 in Cost management for Today's advanced Manufacturing: The CAM-I Conceptual Design, ed. Berliner C. and Brimson J.// Boston: Harvard Business School Press, 1986.

70. Bhimani A., Pigott D. Implementing ABC: a case study of organizational and behavioral consequences// Management Accounting Research, June, 1992. P. 199-132.

71. Bromwich M. and Bhimani A. Management Accounting: Evolution not Revolution// The Chartered Institute of Management Accountants, 1989.

72. Bromwich M. The case for strategic Management accounting: the role of accounting information for strategy in competitive markets // Accounting, Organization and Society, 1990, 1. P. 27-46.

73. Brown T.S., Norberg L. Building Executive Alignment, buy-in? and focus with the Balanced Scorecard SWOT // Harvard Business School Publishing, 5/15/00. 3 p.

74. Burns J. and Yazdifar Hassan. Tricks of treats? // CIMA Insider, March, 2001. P.14-16.

75. Bryan J.F. and Locke E.A. goal setting as a mean of increasing motivation // Journal of Applied Psychology, June, 1967. P.274-277.

76. Collis D. and Montgomery C. Competing on Resources: Strategy in the 1990s // Harvard Business Review, July/August, 1995. P.l 18-128.

77. Colvin G. Americas's Best & Worst Wealth Creators // Investors Guide, 2001.

78. Cooper R. Does Your Company Needs A New Cost System? // Journal of Cost of Management, Spring, 1987. P.43-45.

79. Cooper R. The Rise of Activity-Based Costing Part One: What is an Activity-Based Cost System // Journal of Cost Management, Summer, 1988. P.45-54.

80. Cooper R. Cost Classification in Unit-Based and Activity-Based Manufacturing Cost System // Journal of Cost of Management, Fall, 1990. P.4-14.

81. Cooper R. When lean enterprises collide: competing through confrontation// Boston: Harvard Business School Press, 1995.

82. Cooper R. and Kaplan R.S. Measure costs right: make the right d eci-sions// Harvard Business Review, September/October, 1988. P.96-103.

83. Cooper R. and Kaplan R.S. The Design of Cost management Systems: Text, Cases and Reading // Prentice Hall, 1991.

84. Cooper R., Kaplan R.S., Maisel L.S., Morrissey E. and Oehm R.M., Implementing Activity-Based Cost Management// Institute of Management Accountants, Montvale, 1992.

85. Cooper R. and W.B. Chew control tomorrow's cost through today's designs// Harvard Business Review, January/February, 1996. P.88-97.

86. Copeland Tom, Koller Tim and Murrin Jack. Valuation: measuring and managing the value о f companies / / McKinsey&Company, Inc, JOHN WILLEY&SONS, INC. 1999. 576 p.

87. Creelman J. British Telecommunications Worldwide & Culture and the Balanced Scorecard: Is your company practicing what is preaches? // Harvard Business School Publishing, 7/15/00. 6 p.

88. Cross K. and Lynch R. Accounting for Competitive Performance // Journal of Cost Management, Spring, 1989. P.20-28.

89. Deming W.E. The New Economics for Industry, Government, Education // Massachusetts Institute of Technology Center for Advanced Engineering Study, Cambridge MA, 1993.

90. Deming W.E. out of the Crises // (2d Ed), The MIT Press, 2000. P. 452.

91. Dibb, S. Marketing: Concepts and Strategies/ S. Dibb, L. Simkin, W. Bostobn: Houghton Mffin, 1994.

92. Drury C. Management and Cost Accounting // International Thomson Business Press, 4th Edition, 1996. P.910.

93. Drury C. Management and Cost Accounting // International Thomson Business Press, 5th Edition, 2000 P.910

94. Elliott B. and Elliott J. Financial Accounting and Reporting 2000-2001 // London, CIMA, 2001. P.865

95. Friedman A. and Lyne S. Activity-Based Techniques: The Real Life Consequences // CIMA, London, 1995

96. Gietzmann M. implementation Issues Associated with the Construction of an ABC system in an Engineering Components Manufacturer // Management Accounting Research, September, 1991. P. 189-199

97. Gifford D. Small orange juice processor gets big results wit hthe Balanced Scorecard // Harvard Business School Publishing, 9/15/00. P.2

98. Goldratt E. and Cox J. The goal: a process of ongoing improvement // Croton-on Hudson, N.Y.: North River Press, 1986

99. Lettal X-G. Grundwaissen. Marketing-Kompactwaissen. Wilxelm Xeyne Verlag.: Munchen, 1989.

100. Hamel G. and Prahalad C.K. Competing for the future: Breakthrough strategies for seizing control of your industry and creating the markets of tomorrow. Boston: Harvard Business School Press, 1994, P.84, 100, 101

101. Harris E. and west C. Variance Analyses // CIMA, London, WIN 4AB, 1997, P.99

102. Hatten K.J. and Hatten M.L. Effective Strategic Management // Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1988

103. Howell R., Brown J., Soucy S and Seed A. Management accounting in the New Manufacturing Environment // Montvale, N.J.: National Association of Accountants and CAM-I, 1987

104. Innes J. Strategic management accounting // Handbook of management accounting, 1998

105. Innes J. and Norris G. The Use of Activity-based Information // CIMA, London, 1997 P.56

106. Innes J. and Mitchell F. Activity-based Cost Management // CIMA, London, 1991

107. Johnson Т. and Kaplan R.S. Relevance Lost: the Rise and Fall of Management Accounting // Harvard University Press, 1987

108. Kaplan R.S. The significance and investigation of cost variances: survey and extensions // Journal of Accounting Research, 1975, 13 (2). P.331-337

109. Kaplan R.S. Yesterday's accounting undermines production // Harvard Business Review, July/August, 1984(a). P.95-101

110. Kaplan R.S. The evolution of management accounting // The Accounting Review, July/August, 1984 (b). P.390-418

111. Kaplan R.S. John Dee Components Works // Harvard Business School Cases 9-187-107, 1987. P.108

112. Kaplan R.S. One Costing System is not Enough // Harvard Business Review, January/February, 1988. P.61-66

113. Kaplan R.S. Management Accounting for Advanced Technological Environments // Science, 25 August, 1989. P.819-823

114. Kaplan R.S. Analog Devices: The half-life system. Boston: Harvard Business School, 9-190-061, 1990 (a)

115. Kaplan R.S. Limitations of Cost Accounting in Advanced Manufacturing Environments (in Measures for Manufacturing Excellence Accounting) ed. R.S.Kaplan. Boston: Harvard Business School Press, 1990. P.15-38

116. Kaplan R. Overcoming the barriers to Balanced Scorecard use in the public sector // Harvard Business School Publishing, 11/15/00. P.2

117. Kaplan R. Noorein Inamdar Montefiore Medical Center // Harvard Business School Publishing, 4/9/01. P. 16

118. Kaplan R. Integrating Shareholder Value and Activity-Based Costing with the Balanced Scorecard, Part I // Harvard Business School Publishing 1/15/01 (b) P.4

119. Kaplan R. and Lamotte G. The Balanced Scorecard and Quality Programs // Harvard Business School Publishing 3/15/01 P.4

120. Kaplan R.S., Norton D.P. Linking Strategy to planning and Budgeting // Harvard Business School Publishing 5/15/00. P.3

121. Kaplan R.S. and Norton D.P. The Balanced Scorecard: measures that drive performance // Balanced Scorecard, January/February, 1992. P.71-79

122. Kaplan R.S. and Norton D.P. Putting Ba lanced Scorecard to work // Harvard Business Review, September/October, 1993

123. Kaplan R.S. and Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action // Harvard Business School Press, 1996. P.323

124. Kaplan R.S. and Norton D.P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System // Harvard Business Review, January/February, 1996

125. Kaplan R.S. a nd N orton D .P. Ba lancing t he С orporate S corecard 2 .0 (Corporate Version) // Harvard Business School Publishing 10/29/99.

126. Kaplan R.S. and Norton D.P. Linking Strategy to planning and Budgeting // Harvard Business School Publishing 5/15/00. P.3.

127. Lessner J. Performance measurement in a Just-in-Time environment: can traditional performance measurement still be used? // Journal of Cost Management, Fall, 1989. P.22-28.

128. Lettal X.G. Grundwaissen Marketing Kompactwaissen. Wilxelm Xeyne Verlag, Munchen, 1989.

129. Lynch R. and Cross K. Measure Up! Yardsticks for Continuous improvement // Cambridge Mass: Basil Blackwell, 1991.

130. Marr В., Erlhoefer F., Neely A. Weighing the options: Balanced Score-card Software // Gartner Group, 2000.

131. Nanni A., Miller J., Vollmann T. What shall we account for? // Management Accounting, January, 1988 P.42-48.

132. Porter M. Competitive Strategy. New York, Free Press, 1980.

133. Rumelt R.P. Strategy, Structure and Economic Performance. Cambridge, MA. Harvard University, 1974.

134. Shinder M., McDowell D. ABC, The Balanced Scorecard and EVA // EVAluation, Stern Stewart Europe Limited. V.l, issue w, April, 1999.

135. Simmonds K. Strategic management accounting // Management accounting, 1981. 59 (4). P.26-29.

136. Staubus G. Activity Costing and Input-Output Accounting // Richard D. Irvin Inc., 1971.

137. Stern Stewart Research The new math: 4>8 (North American Airlines) // EVAluation, September, 2000.

138. Stern Stewart&Co, www.sternstewart.com, 2002.

139. Swenson D. The benefits of Activity-based Cost Management t о t he Manufacturing Industry // Journal of Management Accounting Research. V.7. Fall, 1995. P. 167-180.

140. Walker J. and Burke L. Management Accounting Fundamentals // CIMA, London, 2000 P.427.

141. Факторы конкуренции на рынке отраслип/п Факторы конкуренции Признаки проявления факторов на рынке1. Ситуация в отрасли

142. Число и мощность фирм, конкурирующих на рынке Имеется группа равных по мощности фирм или имеется одна или более фирм, явно превосходящих исследуемую по мощности

143. Изменение платежеспособного спроса Платежеспособный спрос на товар падает, прогноз неблагоприятен

144. Степень стандартизации товара, предлагаемого на рынке Фирмы-конкуренты не специализированы по видам товара. Товар фирмы и товары-конкуренты практически взаимозаменяемы

145. Барьеры проникновения на рынок Начальные затраты для развертывания работ на рынке данного товара невелики. Товар на рынке стандартизирован

146. Ситуация на смежных товарных рынках (рынки товаров с Уровень конкуренции на смежных товарных рынках высок (например, для рынка мебели смежными являются рынки стройматериалов, домостроенияблизкими технологиями и сферами применения) и др.)

147. Стратегии конкурирующих фирм (поведение) Отдельные фирмы осуществляют или готовы к осуществлению агрессивной политики укрепления своих позиций за счет конкурентов

148. Привлекательность рынка данного продукта Имеется явно расширяющийся спрос, большие потенциальные возможности, благоприятный прогноз

149. Влияние потенциальных конкурентов

150. Уникальность канала поставок Степень дифференциации продукции поставщиков настолько высока, чтоперейти от одного поставщика к другому трудно или дорого

151. Значимость покупателя Предприятия отрасли не являются важными (основными) клиентами для фирм-поставщиков

152. Доля отдельного поставщика Доля одного поставщика в основном определяет затраты на поставки при производстве продукта (монопоставщик)4. Влияние покупателей

153. Статус покупателей Объем потребления. Процент от всех продаж в отрасли

154. Значимость товара у покупателя Наш товар и аналогичные товары наших конкурентов

155. Стандартизация товара Стоимость перехода покупателей к новому продавцу

156. Влияние товаров-заменителей

157. Цена Более низкие цены и доступность товаров-заменителей создают потолок цен для продукции предприятий нашей отрасли

158. Стоимость «переключения» Стоимость «переключения» на товар-заменитель (затраты на переобучение персонала, коррекцию технологических процессов и др. у клиента при переходе от нашего товара к товару-заменителю) низка

159. Качество основного товара Поддержание требуемого качества нашего товара требует издержек более высоких, чем для товара-заменителя1. Название рекомендации

160. Создание компактного производственного блока Цели1. Оптимизация затрат

161. Повышение эффективности производственной деятельность1. Мобильность

162. Обеспечение ритмичности загрузки производства Содержание

163. Создание компактного производства подразумевает процесс стратегических преобразований производства, которые ведут к сокращению и оптимизации производственных ресурсов с целью снижения затрат.1. Основные этапы/действия

164. Анализ существующей структуры производства и определение факторов, тормозящих производственный процесс

165. Определение функций производства, которые могут быть выведены на внешний аутсорсинг

166. Анализ рынка и поиск стратегических партнёров

167. Проведение реструктуризации и оптимизации производственных процессов, площадей и других ресурсов

168. Устранение дублирования функций и повышение взаимодействия производственных подразделений

169. Улучшение координации между департаментами финансов, разработки, производства и сбыта

170. Внедрение комплексной автоматизации и базы данных унифицированных ПКИ

171. Внедрение системы контроля показателей деятельности1. Аналитические показатели2009 год 2015 год

172. Количество позиций номенклатуры1. Объём производства 1. Загрузка мощностей

173. Эффективность производства1. Выгоды

174. Качественные Количественные1. Наименование Значение

175. Оптимизация производственных Увеличениепроцессов и площадей продаж

176. Сокращение сроков планирования и финансирования, снижение неритмичности производства Снижение затрат на производство

177. Сокращение и оптимизация номенклатуры выпускаемой продукции Сокращение персонала1. Затраты/Ресурсы$ Трудозатраты

178. Наименование Значение Наименование Значение1. Оборудование 1. Материалы 1. Внешние 1. Обучение 1. Инвестиции 1. Продолжительность

179. Продолжительность проекта составляет 6-9 месяцев Факторы успеха

180. Готовность топ-менеджмента к проведению стратегических изменений

181. Наличие высокотехнологичных производственных мощностей, начавшийся процесс перевода подразделений производства в одно здание

182. Наличие обученного персонала

183. Эффективное управление производством

184. Название рекомендации Унификация номенклатуры Цели

185. Оптимизация функции снабжения1. Сокращение трудозатрат1. Снижение издержек1. Содержание

186. Унификация номенклатуры это процесс, направленный на сокращение затрат рабочего времени сотрудников, снижение издержек и сокращение складских площадей.1. Основные этапы/действия

187. Учёт и инвентаризация номенклатуры

188. Оптимизация номенклатуры по принципу цена-качество-повторяемость

189. Оптимизация складских площадей под унифицированную номенклатуру

190. Создание общей базы данных с гибкими настройками поиска для подразделений, участвующих в процессах разработка-снабжение-производство

191. Систематический контроль отношений с поставщиками на предмет изменений в поставках

192. Организация систематических проверок номенклатуры и обновления БД1. Аналитические показатели2009 год 2015 год

193. Длительность цикла разработки продукции

194. Длительность цикла производства

195. Время разработки на одного сотрудника

196. Количество позиций номенклатуры1. Выгоды

197. Качественные Количественные1. Наименование Значение

198. Сокращение складских площадей, оптимизация учёта/контроля Сокращение затрат рабочего времени

199. Облегчение процесса утверждения ТЗ Снижение затрати/или внесения изменений для всех участвующих подразделений отдела закупок за счёт оптимизации номенклатуры

200. Оптимизация (создание) базы данных, общей для подразделений, участвующих в процессах разработка-производство Уменьшение количества поставщиков

201. Ликвидация дублирования функций1. Затраты/Ресурсы$ Трудозатраты

202. Наименование Значение Наименование Значение1. Обучение 1. Инвестиции 1. Продолжительность

203. Продолжительность проекта составляет 5-8 месяцев Факторы успеха

204. Готовность руководства предприятия к внедрению стратегических изменений

205. Готовность подразделений, участвующих в процессах разработка-снабжение-производство к внедрению стратегических изменений

206. Оперативная обратная связь с поставщиками

207. Внедрение стратегического управленческого учета Цели

208. Поддержка функции принятия управленческих решений

209. Оптимизация финансовой структуры предприятия

210. Обеспечение оперативности представления текущей информации1. Содержание

211. Разработка и согласование технического задания

212. Анализ стратегии предприятия. Построение стратегической карты

213. Анализ организационной и финансовой структуры компании

214. Разработка стратегии перехода к управленческому учёту

215. Внедрение новой системы управленческого учёта в компании Создание информационной базы. Разработка финансовой структуры. Построение систем управления затратами, управленческой отчётности (разработка форм) и бюджетирования

216. Автоматизация управленческого учёта и обучение персонала

217. Внедрение системы контроля деятельности1. Аналитические показатели2009 год 2015 год

218. Длительность цикла планирования

219. Длительность цикла разработки новых продуктов

220. Количество показателей на различных уровнях управления

221. Точность управленческих решений1. Затраты на разработку 1. Выгоды

222. Качественные Количественные1. Наименование Значение

223. Оптимизация организационной, финансовой структур и бизнес-процессов предприятия Увеличение прибыли

224. Использование новых управленческих технологий Снижение затрат

225. Оперативность предоставления информации по всем сферам жизнедеятельности предприятия Сокращение сроков принятия управленческих решений

226. Обеспечение фундамента для принятия управленческих решений1. Затраты/Ресурсы$ Трудозатраты

227. Наименование Значение Наименование Значение1. Оборудование 1. Материалы 1. Внешние 1. Обучение 1. Инвестиции 1. Продолжительность

228. Продолжительность проекта составляет 3-12 месяцев Факторы успеха

229. Готовность руководства компании внедрению стратегической инициативы

230. Усиление системы мотивации персонала

231. Развитие информационных технологий1. Название рекомендации

232. Совершенствование системы мотивации персонала Цели

233. Анализ, описание ТЗ и составление должностных инструкций. Анализ стратегических целей и задач организации

234. Определение элементов материального стимулирования, зависящих от выполнения плановых показателей. Определение соотношения каждого элемента материального стимулирования

235. Анализ рыночных условий относительно стоимости специалистов. Оценка значимости каждого рабочего места в приоритетах организации

236. Создание тарифной сетки. Определение индивидуальной заработной платы.

237. Создание документа «Положение о системе мотивации сбытового персонала». Разъяснение системы мотивации персоналу

238. Контроль изменений в деятельности предприятия1. Аналитические показатели2009 год 2015 год1. Текучесть кадров

239. Эффективность работы персонала

240. Удовлетворенность персонала

241. Реализация/производство на работника1. Выгоды

242. Качественные Количественные1. Наименование Значение

243. Усиление лояльности персонала к Повышениепредприятию производительности труда

244. Концентрация усилий персонала для успешного достижения поставленных целей компании Рост продаж

245. Повышение мотивированности персонала вследствие внедрения оплаты труда по ключевым показателям деятельности Снижение процента брака1. Снижение текучести кадров$ Трудозатраты

246. Наименование Значение Наименование Значение1. Внешние 1. Обучение 1. Инвестиции 1. Продолжительность

247. Продолжительность проекта составляет 2 месяца (разработка) 3-4 месяца (внедрение), в целом 5-6 месяцев.1. Факторы успеха

248. Готовность руководства предприятия к стратегическим переменам.

249. Высокая квалификация исполнителей (необходимо разработать наиболее эффективную систему в сложившейся ситуации)1. Финансовая устойчивость