Бюджетирование в системе управления финансами

тема диссертации и автореферата по ВАК 08.00.10, доктор экономических наук Траченко, Марина Борисовна  
  
**Год:**

2012

**Автор научной работы:**

Траченко, Марина Борисовна

**Ученая cтепень:**

доктор экономических наук

**Место защиты диссертации:**

Москва

**Код cпециальности ВАК:**

08.00.10

**Специальность:**

Финансы, денежное обращение и кредит

**Количество cтраниц:**

525

## Оглавление диссертации доктор экономических наук Траченко, Марина Борисовна

Введение

Глава 1. Теоретико-методологические аспекты бюджетирования в системе управления централизованными и децентрализованными финансами.

1.1. Сущность и генезис финансовой категории "бюджетирование" в системе управления финансами.

1.2. Функции и принципы бюджетирования.

1.3. Концептуальные основы бюджетирования, интегрированного со стратегией, в системе финансового менеджмента.

1.4. Методология бюджетирования в системе управления финансами

Глава 2. Анализ практического опыта бюджетирования в системе управления финансами макро- и микроуровня.

2.1. Анализ зарубежного опыта бюджетирования, ориентированного на результат, в системе централизованных финансов.

2.2. Оценка практики внедрения бюджетирования, ориентированного на результат, в субъектах и муниципалитетах Российской Федерации.

2.3. Анализ проблем внедрения и развития бюджетирования на предприятиях и в группах компаний РФ.

Глава 3. Бюджетирование в системе управления централизованными финансами.

3.1. Теоретико-методологические аспекты бюджетирования, ориентированного на результат, в управлении государственными и муниципальными финансами.

3.2. Модель социально-ориентированной системы бюджетирования ЖКХ муниципалитета.

Глава 4. Методология бюджетирования на предприятиях производственной сферы и в группах компаний.

4.1. Решение актуальных проблем построения финансовой структуры и бюджетной модели производственной компании.

4.2. Развитие методологии бюджетирования холдинговой структуры, создаваемой при акционировании.

4.3. Инструментарий управления денежным потоком в системе бюджетирования групп компаний.

Глава 5. Концептуальные и методологические основы процессно-ориентированного и проектно-ориентированного бюджетирования

5.1. Теоретические основы процессно-ориентированного и проектно-ориентированного бюджетирования.

5.2. Формирование финансовой структуры в компаниях с проектно-ориентированным бизнесом.

5.3. Методические подходы к разработке бюджетной модели при постановке проектно-ориентированного бюджетирования.

## Введение диссертации (часть автореферата) На тему "Бюджетирование в системе управления финансами"

Актуальность темы исследования. В условиях нестабильности мировой экономики и ресурсных ограничений особое значение приобретает информация для принятия своевременных и эффективных решений, возможность на стадии планирования проводить сценарные расчеты и осуществлять превентивный контроль расходов, их соответствия целям и задачам, поставленным собственниками предприятий и органами власти всех уровней. Бюджетирование, ориентированное на результат, в сфере централизованных финансов и бюджетирование в системе управления финансами коммерческих предприятий позволяет решать многогранные задачи управления финансами, концентрировать финансирование на приоритетных направлениях, достижении поставленных целей и получении запланированных результатов.

Современные представления о бюджетировании, ориентированном на результат, берут начало в концепции Программно-целевого планирования, активно развивавшейся в шестидесятые-восьмидесятые годы XX века в СССР, и системе РРВ8 (Планирование - Программирование - Бюджетирование), разработанной в США в конце пятидесятых - начале шестидесятых годов для оптимизации распределения ресурсов в рамках бюджетных ограничений. В дальнейшем бюджетирование, ориентированное на результат, непрерывно развивалось и было внедрено в большинстве стран Организации экономического сотрудничества и развития, среди которых Австралия,

Великобритания, Нидерланды, Новая Зеландия, Норвегия, США, Швеция и другие. В России, начиная с 2003 г., в Бюджетных посланиях прослеживается линия на совершенствование бюджетной политики на основе среднесрочного бюджетного планирования, внедрения программно-целевых методов и бюджетирования, ориентированного на результат. В Программе Правительства

РФ по повышению эффективности бюджетных расходов на период до 2012 года отмечено поэтапное внедрение «инструментов бюджетирования, ориентированного на результаты (приоритетных национальных проектов, докладов о результатах и основных направлениях деятельности, ведомственных целевых программ, обоснований бюджетных ассигнований, государственных муниципальных) заданий, проектов по реализации Основных направлений 4 деятельности Правительства Российской Федерации)» [37]. В Бюджетном послании Президента России о бюджетной политике в 2012-2014 годах поставлена задача «начать полномасштабное внедрение с 2012 года программно-целевого принципа организации деятельности органов исполнительной власти и, соответственно, программных бюджетов на всех уровнях управления» [1], ориентировать бюджетные расходы не на содержание сети учреждений, а на обеспечение результативности их деятельности. Наиболее важной задачей бюджетной реформы в России является переход от управления бюджетными затратами к управлению результатами для максимально эффективного использования бюджетных ресурсов. Значительные резервы развития бюджетирования, ориентированного на результат, связаны с обобщением, научным осмыслением и разработкой инструментария, отражающего опыт использования бюджетирования в управлении финансами предприятий и групп компаний.

Бюджетирование в коммерческих структурах развивалось параллельно: в середине прошлого века начались массовые внедрения в развитых странах, а в конце XX века по этому пути пошли и российские предприятия. На протяжении нескольких десятилетий бюджетирование обогащалось новым инструментарием, адаптировалось для решения актуальных задач повышения конкурентоспособности, выявления резервов сокращения издержек, увеличения инвестиционной привлекательности. На современном этапе продолжается дальнейшее развитие бюджетирования на предприятиях и в группах компаний Российской Федерации, в связи с чем актуальны исследования, направленные на решение проблем управления денежным потоком в группах компаний, разработки методологии бюджетирования холдинговыхструктур, создаваемых при акционировании государственной собственности, совершенствования методологии бюджетирования предприятий с проектно-ориентированным бизнесом и ряда других задач.

Развитие теории и методологии бюджетирования в управлении централизованными финансами происходит достаточно обособленно от бюджетирования в коммерческих структурах, равно как и совершенствование бюджетирования на предприятиях и в группах компаний недостаточно связано 5 с лучшей практикой бюджетирования, ориентированного на результат. Востребованность бюджетирования в управлении финансами предприятий, групп компаний, муниципалитетов, субъектов и государства в сочетании с изолированностью развития теории и методологии бюджетирования в централизованных и децентрализованных финансах, а также целесообразность в дальнейшем развитии бюджетирования шире использовать возможности бюджетирования как универсальной технологии предопределили выбор темы, цель и задачи диссертационного исследования.

Степень разработанности проблемы. Основные концептуальные положения управления финансами разработаны, прежде всего, в трудах зарубежных специалистов, таких как: Р. Брейли, Ю. Бригхем, JI. Гапенски, С. Майерс, Джойл Г. Сигел, Д. Хан, Дж. Хорн, Джай К. Шим. В отечественной науке вопросам финансового менеджмента посвящены работы И.Т. Балабанова, И.А. Бланка, J1.A. Дробозиной, В.В. Ковалева, И .Я Лукасевича, Е.С. Стояновой, Г.Б. Поляка и целого ряда других авторов.

Теория и методология бюджетирования в системе управления централизованными и децентрализованными финансами развивается практически изолированно. Вопросам теории и практики бюджетирования на предприятиях и в группах компаний посвящены работы Д. Антоса, В.М. Аныпина, Ю.Д. Батрина, В.В. Бочарова, Д. Бримсона, А.П. Дугельного,

A.M. Карминского, А.Е. Карпова, В.Ф. Комарова, Р. Рэчлина, В.П. Савчука, Сигела Дж. Г., В.Е. Хруцкого, Шима Дж. К., а концептуальные и методологические подходы к решению проблем бюджетирования в сфере централизованных финансов изложены в трудах М.П. Афанасьева,

B.В. Гамукина, A.M. Лаврова, И.В. Стародубровской, В.Л. Тамбовцева,

C.Г. Хабаева, А.Е. Шаститко, Ханса де Брюйна, В.Ю. Чигирева, Л.И. Якобсона. Таким образом, целесообразно научное осмысление опыта бюджетирования, накопленного предприятиями, а также субъектами и муниципалитетами при реализации бюджетирования, ориентированного на результат, и создание концепции бюджетирования, основанной на идее универсальности инструментария бюджетирования в сфере централизованных и децентрализованных финансов, что позволит более эффективно управлять финансами, используя синергетический эффект.

Цель и задачи исследования. Цель диссертационного исследования состоит в разработке новой концепции бюджетирования в системе управления финансами, в отличие от традиционного подхода решающей проблему взаимообогащения и дальнейшего развития инструментария бюджетирования в сфере централизованных финансов на основе моделей, подходов и алгоритмов, применяемых в коммерческих структурах, а также совершенствования бюджетирования в группах компаний и на предприятиях, в том числе с учетом лучшей практики бюджетирования, ориентированного на результат.

В соответствии с поставленной целью сформулированы следующие задачи:

Разработать концепцию бюджетирования в системе управления финансами на основе изучения генезиса этой категории и ее взаимосвязи с управленческим учетом, финансовым планированием, хозрасчетом и контроллингом; систематизировать и уточнить функции и принципы бюджетирования.

Разработать логическую модель бюджетирования как единой универсальной технологии управления централизованными и децентрализованными финансами, отражающей интеграцию системы бюджетирования со стратегией развития, конкретизированной для среднесрочной перспективы и бюджетного периода.

Разработать предложения по развитию методологии бюджетирования, основанной на унификации основных компонентов бюджетирования в сфере централизованных и децентрализованных финансов (финансовой структуры, бюджетной модели, процессов реализации бюджетирования, а также ряда универсальных механизмов системы бюджетирования).

Обобщить данные анализа опыта США и других стран-членов организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) по внедрению бюджетирования, ориентированного на результат (БОР), и сформулировать предложения по распространению лучшей практики при реализации бюджетирования, ориентированного на результат, в России.

Провести анализ нормативной базы и практики использования инструментов БОР в субъектах и муниципалитетах Российской Федерации, выявить основные проблемы.

Систематизировать методологические и организационные проблемы внедрения и развития бюджетирования на предприятиях и в группах компаний Российской Федерации.

Основываясь на опыте коммерческих структур, разработать методические подходы к решению важной проблемы внедрения БОР — обоснованию бюджетных ассигнований на государственные (муниципальные) услуги.

Разработать модель социально-ориентированной системы бюджетирования жилищно-коммунального хозяйства муниципалитета.

Разработать предложения по совершенствованию методологии бюджетирования на предприятиях производственной сферы и в группах компаний, в частности, в холдинговой структуре, создаваемой при акционировании государственной собственности (на примере Федерального агентства водных ресурсов).

Совершенствовать инструментарий управления денежным потоком в системе бюджетирования групп компаний на основе адаптации идей казначейского исполнения бюджета, обосновать алгоритм контроля достаточности источников финансирования НИОКР, согласованный с механизмом реализации бюджета движения денежных средств на основе Заявок на платеж.

Разработать принципиальную схему финансовой структуры процессного и проектного бюджетирования, бюджетную модель проектно-ориентированного бюджетирования и методические подходы к ее формированию, в частности, с применением нормативного бюджета проекта.

Объект и предмет исследования. Объектом диссертационного исследования является бюджетирование в системе управления централизованными и децентрализованными финансами. Идея универсальности бюджетирования, обоснованная в концепции автора диссертации, предопределила выбор конкретных объектов для анализа и 8 апробации результатов исследования: это системы БОР различных субъектов и муниципалитетов Российской Федерации (городов Сургут, Волгоград, Москва, Пермь, Соликамск, Пенза; Чайковского муниципального района; Астраханской, Ярославской, Брянской, Тамбовской, Волгоградской, Омской областей; Республик Калмыкия, Бурятия, Татарстан), системы бюджетирования производственных предприятий и групп компаний различных отраслей а также компаний проектно-ориентированного бизнеса (НИИ, аудиторских фирм, организаций бизнес-образования и инжиниринговых компаний). Предметом исследования выступают финансовые отношения, в которые вступают субъекты бюджетирования в системах управления территориальными, местными финансами и в коммерческих структурах.

Теоретической и методологической основой диссертационного исследования являются общая теория систем, системный анализ, современные положения экономической теории, раскрывающие закономерности управления сложными экономическими системами, основные положения теоретических исследований российских и зарубежных ученых в области проблем управления финансами. В процессе решения поставленных в диссертации задач применялись следующие методы научного исследования: прогнозирование, моделирование, научная абстракция, статистическое наблюдение, сравнительный анализ, методы математической статистики. В работе использованы законодательные и нормативно-правовые акты, статистические данные, специальная литература, материалы международных и всероссийских научно-практических конференций и семинаров.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в разработке научно-методического обеспечения сформулированной концепции бюджетирования как универсальной технологии в системе управления централизованными и децентрализованными финансами; развитии системы бюджетирования, ориентированного на результат, на основе применения инструментария бюджетирования в коммерческих структурах и совершенствовании бюджетирования предприятий и групп компаний, в том числе с использованием элементов методологии бюджетирования, ориентированного на результат.

Наиболее существенные научные результаты, полученные лично автором в ходе исследования:

Выдвинута и научно обоснована новая концепция бюджетирования, в основе которой идея универсальности бюджетирования как технологии управления в сфере централизованных и децентрализованных финансов, а также системное видение бюджетирования как сложной системы, интегрируемой со стратегией, и включающей определенные компоненты.

Систематизированы и уточнены функции и принципы бюджетирования. Система принципов бюджетирования включает 4 подсистемы: общенаучные принципы, которые характеризуют бюджетирование с позиции теории управления, кибернетики и других наук; общие принципы, отражающие общие черты бюджетирования и финансов; специфические принципы, присущие исключительно бюджетированию как особой технологии и частные принципы, которые характерны бюджетированию в группах аналогичных объектов (например, в муниципалитетах, проектно-ориентированном бизнесе и т.д.).

Разработана логическая модель бюджетирования как единой универсальной технологии управления централизованными и децентрализованными финансами, отражающая интеграцию системы бюджетирования со стратегией развития, конкретизированной для среднесрочной перспективы и бюджетного периода.

Разработаны предложения по развитию методологии бюджетирования, основанному на унификации основных компонентов бюджетирования в сфере централизованных и децентрализованных финансов (финансовой структуры, бюджетной модели, этапов процесса реализации бюджетирования, а также ряда универсальных механизмов системы бюджетирования).

Разработана модель интеграции бюджетирования предприятия и сбалансированной системы показателей на основе ключевых показателей эффективности и стратегического бюджета и аналогичная ей модель интеграции БОР субъекта (муниципалитета) с инструментами стратегического менеджмента.

Сформулированы предложения по распространению лучшей практики реализации бюджетирования, ориентированного на результат, в России на основе обобщения данных проведенного анализа опыта США и других стран-членов ОЭСР, а также нормативной базы и практики внедрения БОР в субъектах и муниципалитетах РФ: для повышения результативности государственных расходов необходимо встроить БОР в бюджетный процесс, а не использовать его наряду с действующим бюджетным процессом; инструментарий БОР следует развивать с учетом теории и методологии управления финансами в коммерческих структурах (это формулировка миссии и стратегий, интеграция сбалансированной системы показателей с бюджетами, использование индикаторов социальной и экономической эффективности как аналогов результатов хозяйственной деятельности, оценка рисков, учет расходов методом начислений и т.д.), в связи с этим внедрение БОР требует переход в государственном секторе от административных методов управления к развитию инициативы на местах в сочетании с большей ответственностью за результаты, совершенствование финансового менеджмента государственных и муниципальных структур (в частности, стандартизацию правил и процедур, расширение аналитики для принятия управленческих решений, интеграцию информационных потоков, выработку общих принципов отражения управленческих и иных косвенных расходов в бюджетной классификации, согласование бюджетной классификации и процедур представления отчетности в соответствии с организационной структурой программ и т.д.). Систематизированы методологические и организационные проблемы внедрения и развития бюджетирования на предприятиях и в группах компаний Российской Федерации. В составе методологических проблем выделены группы проблем, связанных с формированием финансовой структуры, бюджетной модели, с разработкой и применением методики формирования планируемых и фактических версий бюджетов. Организационные проблемы классифицированы по этапам реализации бюджетирования: планирование, исполнение бюджетов, формирование отчетности и контроль.

Основываясь на опыте коммерческих структур, разработаны методические подходы к решению важной проблемы развития БОР — обоснованию бюджетных ассигнований на государственные (муниципальные) услуги, в том числе: разработан алгоритм формирования стандарта государственной (муниципальной) услуги, обоснована типовая структура Стандарта услуг, разработан алгоритм расчета стоимости государственной (муниципальной) услуги, в котором адаптирован маржинальный подход.

Разработана модель социально-ориентированной системы бюджетирования ЖКХ муниципалитета, которая позволяет решать ряд выявленных в ходе анализа проблем: усилить контроль за экономической обоснованностью потоков бюджетных средств на субсидирование населения, выпадающих доходов организаций от предоставления льгот по оплате жилищно-коммунальных услуг; проводить превентивный контроль финансового состояния управляющих компаний, предотвращать их банкротство; предоставлять населению информацию для контроля управляющих компаний (ЖК, ТСЖ) и ресурсоснабжающих организаций; осуществлять контроль выполнения в полном объеме услуг в соответствии с утвержденным перечнем и принятыми тарифами и стандартами.

Дальнейшее развитие получила методология бюджетирования на предприятиях производственной сферы и в группах компаний, в частности, разработаны: методология бюджетирования холдинговой структуры, создаваемой при акционировании государственной собственности; инструментарий управления денежным потоком в системе бюджетирования групп компаний на основе адаптации идей казначейского исполнения бюджета государства; алгоритм контроля достаточности источников финансирования научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, согласованный с механизмом реализации БДДС на основе Заявок на платеж. Разработана концепция проектного и процессного бюджетирования: уточнены понятие и принципы проектного и процессного бюджетирования; разработана принципиальная схема финансовой структуры для системы процессно-ориентированного и проектно-ориентированного бюджетирования; разработаны бюджетная модель процессно-ориентированного бюджетирования и методические подходы к ее формированию, в частности, с применением Нормативного бюджета проекта.

Теоретическая и практическая значимость исследования заключается в возможности использования теоретических положений диссертационной работы для совершенствования бюджетирования в сфере централизованных и децентрализованных финансов. Теоретические положения и выводы диссертационной работы доведены до методологических и практических рекомендаций по развитию бюджетирования на предприятиях, в группах компаний, муниципалитетах и субъектах РФ.

Методологические и методические разработки диссертанта используются в трех группах компаний (строительно-производственном холдинге Газпрома, группе компаний, включающей дивизионы по производству автобусов, моторов, автомобилей и группе компаний, разрабатывающих и внедряющих программное обеспечение в машиностроении в России и СНГ), инжиниринговой компании и передвижной механизированной колонне Газпрома, заводе керамических материалов, винно-водочном заводе, компании бизнес-образования, научно-исследовательском институте министерства обороны, управляющей компании ЖКХ и аудиторской фирме.

Материалы исследования нашли применение при проведении курсов по повышению квалификации по программам «Финансовый директор», «Директор управляющей компании в ЖКХ», «Бюджетирование: от теории к практике» в

13

НП ЦОМ «РШМ», в обучении по программам МВА, подготовке кадров очной и заочной форм обучения по специальностям «Финансы и кредит» и «Финансовый менеджмент» в Государственном университете управления.

Апробация результатов исследования. Основные результаты исследования докладывались автором на международных и всероссийских научных, научно-методических конференциях, в частности, 10-ой Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы управления - 2005» (Москва, 2005 г.), 12-ой Международной научно-практической конференции "Актуальные проблемы управления - 2007" (Москва, 2007 г.),. 13-ой Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы управления - 2008» (Москва, 2008 г.), 14-ой Всероссийской научно-практической конференции «Актуальные проблемы управления - 2009» (Москва, 2009 г.), 15-ой Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы управления -модернизация и инновации в экономике» (Москва, 2010 г.), X Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы экономики и новые технологии преподавания (Смирновские чтения)» (Санкт-Петербург, 2011г.), Международной научно-практической конференции «Модернизация финансово-кредитных отношений в условиях инновационной экономики» (Москва, 2011 г.), 16-ой Всероссийской научно-практической конференции «Актуальные проблемы управления» (Москва, 2011 г.).

Структура работы определена целями и задачами диссертационного исследования. Диссертация состоит из введения, пяти глав, заключения, списка литературы и приложений. Объем работы составляет 341 страницу основного текста, включая 43 рисунка, 38 таблиц и 356 источников литературы, а также 44 приложения.

## Заключение диссертации по теме "Финансы, денежное обращение и кредит", Траченко, Марина Борисовна

Заключение

В диссертационном исследовании изучен генезис категории «бюджетирование» и выявлено, что на современном этапе бюджетирование успешно сочетает черты хозрасчета, финансового планирования, управленческого учета, финансового менеджмента. Разработана концепция бюджетирования как универсальной технологии управления в системе централизованных и децентрализованных финансов, саморазвивающейся системы, к компонентам которой отнесены: финансовая структура, бюджетная модель, процессы (этапы) и методы бюджетирования, организация и регламентация процесса бюджетирования, аналитический блок, обеспечение кадровой и технической возможностей.

На основе системного подхода уточнены и систематизированы принципы бюджетирования: общенаучные принципы, которые характеризуют бюджетирование с позиции теории управления, кибернетики и других наук, общие принципы, отражающие общие черты бюджетирования и финансов, специфические принципы исключительно бюджетирования, частные принципы бюджетирования, присущие бюджетированию в группах аналогичных объектов (например, в муниципалитетах, проектно-ориентированном бизнесе и т.д.).

Раскрыты особенности реализации специфических принципов проектного бюджетирования, предложено дополнить перечень принципов проектного бюджетирования принципом проектной структурированности и принципом согласованности проектов.

Бюджетирование выполняет или используется при выполнении функций, присущих системе управления финансами, а также проявляет особенности при реализации ряда функций. Обоснованы следующие функции бюджетирования как универсальной технологии в системе управления централизованными и децентрализованными финансами: обеспечивающая, распределительная, контрольная, а также функции планирования, учета, координирования, согласования, стимулирования и обучающая функция.

Разработана логическая модель бюджетирования в системе управления финансами, в которой получила развитие концепция бюджетирования как единой универсальной технологии управления централизованными и децентрализованными финансами, а также идея интеграции системы бюджетирования, включающей ряд компонентов, со стратегией развития, конкретизированной для среднесрочнойперспективы и бюджетного периода. Определены специфические черты субъекта и объекта, характерные системе управления финансами при использовании бюджетирования. Наряду со спецификой субъекта и объекта, новые черты присущи практически всем компонентам финансового менеджмента, а также появляются новые элементы (например, бюджетная модель, бюджет действующих и принимаемых обязательств, доклады о результатах и основных направлениях деятельности -ДРОНДы).

Разработана авторская модель интеграции сбалансированной системы показателей и бюджетирования на основе ключевых показателей эффективности и стратегического бюджета. Модель предполагает структурированность информации в соответствии с политическими и экономическими целями и задачами; создание финансовой структуры на основе делегирования управленческих прав и обязанностей; формирование бюджетной модели; формализацию взаимодействия субъектов и объектов бюджетирования на всех этапах управленческого цикла на основе утвержденных регламентов и нормативных актов, а также применение инструментария финансового менеджмента, начиная с этапа планирования (многовариантные расчеты в сочетании с финансовым и маржинальным анализом на основе планируемых показателей, превентивный контроль и т.п.) и завершая контролем фактических бюджетов, а также принятием управленческих решений. Важными компонентами современной концепции системы бюджетирования являются обучение персонала, интеграция с системой мотивации и автоматизация процесса бюджетирования.

В диссертационной работе получила развитие методология бюджетирования в системе управления централизованными и децентрализованными финансами, унифицированный инструментарий для следующих компонентов:

Система распределения полномочий и обязанностей, финансовая структура. Обосновано делегирование больших прав в сочетании с возрастающей ответственностью при реализации БОР, что создает целостную иерархическую систему подотчетности, устанавливающую, кто, когда, перед кем и за достижение каких показателей отчитывается, какую ответственность несет за ненадлежащее управление. Формирование финансовой структуры предполагает распределение ответственности и полномочий по управлению доходами, расходами, денежными потоками и капиталом предприятия, а также рядом нефинансовых показателей и неразрывно связано с эффективной системой мотивации. Принципы построения финансовой структуры зависят от целей и задач, которые предстоит решать с применением системы бюджетирования.

Бюджетная модель - ключевой компонент системы финансового менеджмента при реализации бюджетирования в управлении централизованными и децентрализованными финансами. Дана авторская классификация бюджетов в системе управления централизованными и децентрализованными финансами. Выделено 18 разновидностей бюджетных моделей, определены их достоинства и недостатки. Обоснован авторский подход к формированию бюджетной модели: бюджетная модель должна быть индивидуальна, а выбор методического инструментария построения бюджетной модели для каждого объекта бюджетирования должен определяться целым рядом факторов, систематизированных в диссертационном исследовании.

Процессы реализации бюджетирования в управлении централизованными и децентрализованными финансами, по мнению автора, универсальны. Обобщение личного опыта и различных подходов более двадцати авторов и авторских коллективов позволило автору определить и конкретизировать этапы процесса бюджетирования.

Определены и конкретизированы для соответствующей сферы применения (микроуровня и макроуровня) универсальные механизмы системы бюджетирования, использование которых повышает эффективность бюджетирования как технологии управления финансами: механизмы отбора сценариев развития (дискретных структурных альтернатив), механизмы контроля (принуждения) и стимулирования, механизмы разрешения споров, механизмы обратной связи, механизмы обеспечения баланса формализации действий субъектов бюджетирования и стимулирования их инициативности.

Дальнейшее развитие методологии бюджетирования как универсальной технологии финансового менеджмента в сфере централизованных и децентрализованных финансов должно быть направлено на интеграцию инструментария, обогащение методологии бюджетирования в управлении централизованными финансами моделями, методами, механизмами и другими компонентами, апробированными в коммерческих структурах.

Обобщение данных анализа опыта США и других стран-членов ОЭСР позволило автору сделать ряд выводов, актуальных в связи с внедрением БОР для России.

Выборочный анализ нормативной базы бюджетного процесса в субъектах и муниципалитетах (городов Сургут, Волгоград, Москва, Пермь, Соликамск, Пенза; Чайковского муниципального района; Астраханской, Ярославской, Брянской, Тамбовской, Волгоградской, Омской областей; Республик Калмыкия, Бурятия, Татарстан) показал, что бюджетирование, ориентированное на результат, в полной мере не сопряжено с действующим бюджетным процессом, а реализуется фрагментарно: в основном применяются долгосрочные и ведомственные целевые программы, реестр расходных обязательств, обоснование бюджетных ассигнований и не интегрированы в бюджетный процесс доклады о результатах и основных направлениях деятельности. Выявленные проблемы использования ДРОНДов в бюджетировании, ориентированном на результат, которые носят системный характер и характерны практически для всех субъектов и муниципалитетов. Планирование программных и непрограммных расходов, а также капитальных и текущих расходов методологически не согласовано, в нормативных документах субъектов и муниципалитетов нет процедур их взаимоувязки.

Более детальный анализ практики использования основных инструментов БОР в субъектах и муниципалитетах Российской Федерации показал, что в целом ряде субъектов и муниципалитетов не завершено формирование стандартов качества услуг, что ограничивает возможности обосновать стоимость оказания услуги и контролировать качество фактически оказываемых услуг, регламентировать процесс оказания услуг и определить степень ответственности учреждения за качество оказания услуги. Выявлены типичные ошибки при формировании перечня услуг: названия услуг формулируются как процесс, вид деятельности или функция (цель, задача) органа исполнительной власти; ряд услуг формулируется слишком широко. Анализ показал чисто формальное использование реестра услуг: в ряде субъектов данные по услугам в натуральном выражении невозможно увязать с расходами бюджета, разные статьи расходов имеют несопоставимую степень детализации.

Анализ проблем внедрения и развития бюджетирования на предприятиях и в группах компаний Российской Федерации позволил автору систематизировать методологические и организационные проблемы бюджетирования. В составе методологических проблем формирования основных компонент бюджетирования выделены проблемы, связанные с формированием финансовой структуры, недостатки в формировании бюджетной модели, а также проблемы, связанные с разработкой и применением методики формирования планируемых и фактических версий бюджетов. Организационные проблемы бюджетирования сгруппированы по этапам планирования, исполнения бюджетов, формирования отчетности и контроля исполнения бюджетов.

В диссертационном исследовании получили развитие теоретико-методологические основы бюджетирования, ориентированного на результат, в управлении государственными и муниципальными финансами. Разработаны рекомендации по совершенствованию БОР в части обоснования нормативов затрат на государственные (муниципальные) услуги и объема бюджетных ассигнований в целом на задание. Автором предложен алгоритм разработки стандарта государственной (муниципальной) услуги, отражающий опыт корпоративных систем бюджетного управления, который можно рекомендовать субъектам и муниципальным образованиям. Разработана типовая структура Стандарта услуг, которую целесообразно применять во всех субъектах и муниципалитетах, что упростит решение этой задачи и позволит сэкономить в масштабах страны немалые бюджетные средства. Автором разработан алгоритм расчета стоимости государственной (муниципальной) услуги, в котором адаптирован маржинальный подход, широко используемый в коммерческом секторе.

Обоснована целесообразность применения бюджетирования как универсальной технологии управления финансами в таких сложных системах как жилищно-коммунальное хозяйство муниципалитета. Разработана модель социально-ориентированной системы бюджетирования ЖКХ муниципалитета, которая позволяет решить основные проблемы, выявленные автором:

Предоставить населению информацию для контроля управляющих компаний (ЖК, ТСЖ) и ресурсоснабжающих организаций.

Усилить контроль за экономической обоснованностью потоков бюджетных средств на субсидирование населения, выпадающих доходов организаций от предоставления льгот по оплате жилищно-коммунальных услуг.

Проводить превентивный контроль финансового состояния управляющих компаний, предотвращать их банкротство.

Осуществлять контроль выполнения в полном объеме услуг в соответствии с утвержденным перечнем и принятыми тарифами и стандартами.

Способствовать ресурсосбережению благодаря оперативному формированию информации о потребляемых ресурсах и потерях, открытости этих данных.

Бюджетная модель управляющей компании ЖКХ, разработанная автором, играет ключевую роль в модели социально-ориентированной системы бюджетирования ЖКХ муниципалитета и решает, с одной стороны, задачи управления финансами Управляющей компании многоквартирного дома как коммерческой структуры, а с другой стороны, имеет социальную направленность - позволяет формировать планы и отчеты для населения, саморегулируемой организации и органов исполнительной власти. Достижение таких разнонаправленных целей возможно благодаря набору бюджетов, аналитическим разрезам и детализации бюджетных статей этой бюджетной модели.

Методология бюджетирования как универсальной технологии получила дальнейшее развитие и предложенные решения были апробированы в ряде групп компаний и предприятий различных отраслей. Разработан алгоритм формирования финансовой структуры производственного предприятия, в котором предусмотрены этапы актуализации организационной структуры, совершенствования бизнес-процессов, а при необходимости - и реинжиниринга, направленного на оптимизацию цепочки создания стоимости, управления денежным потоком и финансовым результатом. Апробация изложенного алгоритма в ходе постановки системы бюджетирования на одном из заводов керамических материалов потребовала проведение реинжиниринга бизнес-процессов обслуживающего производства, что позволило своевременно предоставлять руководству информацию о вспомогательных бизнес-процессах и стоимости услуг обслуживающих производств, усилить контроль за ними. Апробированы разработанные методические подходы к решению ряда актуальных проблем, связанных с управлением основным производством, в частности, контролем затрат в незавершенном производстве. Разработаны методические подходы к управлению финансами подразделений вспомогательных, обслуживающих производств и аппарата управления как центров затрат и центров маржинальной прибыли. Концептуальные положения интеграции бюджетирования со стратегией адаптированы и реализованы при разработке сбалансированной системы показателей, ключевых показателей эффективности и бюджетной модели завода керамических материалов.

Разработана методология бюджетирования холдинговой структуры, создаваемой при акционировании государственной собственности (на примере Федерального агентства водных ресурсов). Сформулированы требования к создаваемой системе бюджетирования в разрезе следующих компонентов: финансовая структура, бюджетная модель, методики планирования и получения фактических данных, процесс бюджетирования, аналитический блок системы бюджетирования. На основе сформулированных требований разработана трехуровневая финансовая структура и даны рекомендации ее дальнейшего развития (изложен алгоритм выделения четвертого уровня). Разработана бюджетная модель и дана характеристика всем входящим в нее основным, операционным и вспомогательным бюджетам. Особое внимание уделено Бюджетам инвестиций и комплексных программ, которые связаны с реализацией проектно-ориентированного подхода к бюджетированию. Разработана типовая структура Положения о бюджетировании, в котором должны быть отражены все данные, необходимые для организации бюджетирования в создаваемой холдинговой структуре.

Развитие инструментария управления денежным потоком в системе бюджетирования групп компаний в значительной степени связано с адаптацией идей казначейского исполнения бюджета. В частности, в диссертационном исследовании сформулированы задачи финансового контроля, актуальные для групп компаний, которые аналогичны задачам Федерального казначейства. Казначейская система исполнения БДДС Группы компаний или Холдинга по расходам позволяет реализовать на практике принцип единства кассы; контролировать целевое использование средств предприятий; централизовать ряд однотипных платежей или все денежные потоки; оптимизировать процесс планирования платежей предприятий Холдинга как в долгосрочном, так и в краткосрочном периоде; сократить неиспользуемыеостатки денежных средств и предотвратить рост кредиторской задолженности по Холдингу в целом; сконцентрировать неиспользованные остатки средств предприятий; оперативно предоставлять руководству объективную информацию о направлениях использования финансовых потоков с детализацией по ЦФО, видам деятельности.

Рассмотрены три варианта организации работы Казначейства в группе компаний, особое внимание уделено организации Казначейства в виде отдельного юридического лица банковского типа. Разработан регламент взаимодействия Объединенного казначейства и его филиалов с предприятиями Группы компаний, в котором предусмотрена процедура централизации поступлений денежных средств и механизм использования аккумулированных средств по направлениям: уплата налогов; обслуживание кредитного портфеля; междевизиональный оборот; осуществление централизованных платежей; покупка бизнесов.

На основе обобщения опыта разработки систем бюджетирования в Группах компаний уточнены следующие инструменты управления денежным потоком: Заявка на платеж, авторизация платежей, лимитирование обязательств, система приоритетов платежей.

Рассмотрены различные методические подходы к финансированию приоритетных задач и направлений развития бизнеса групп компаний, прежде всего, НИОКР. Обоснован алгоритм контроля достаточности источников финансирования НИОКР, согласованный с механизмом реализации БДДС на основе Заявок на платеж.

Уточнены понятия «процессно-ориентированное бюджетирование» и «проектно-ориентированное бюджетирование», определены их характерные особенности. Разработана принципиальная схема финансовой структуры процессного и проектного бюджетирования. Предложена бюджетная модель процессно-ориентированного бюджетирования и методические подходы к ее разработке, в том числе алгоритм формирования бюджетной модели на основе бюджетов ЦФО-провайдеров расходов в разрезе ЦФО-подразделений и алгоритм на основе бюджетов бизнес-процессов, структурированных по аналитическим разрезам (отличным от ЦФО-подразделений).

Разработана модель взаимодействия бюджетов ЦФО-проектов и ЦФО-подразделений в системе проектно-ориентированного бюджетирования.

Предложено использовать Нормативный бюджет проекта, разрабатываемый на весь срок жизни проекта, в сочетании с Бюджетом проекта, показатели которого характеризуют проект в определенном бюджетном периоде. Использование Нормативного бюджета проекта дает возможность вести превентивный контроль безубыточности и выполнения норматива рентабельности проектных работ, утвержденного на предприятии.

Апробированы методические подходы к формированию бюджетной модели проектно-ориентированного бюджетирования. Практическая реализация бюджетных моделей подтвердила универсальный характер предложений и возможность применения в разных отраслях. В частности, получены положительные результаты при постановке или совершенствовании системы проектно-ориентированного бюджетирования в аудиторской компании, инжиниринговой компании, строительной организации, научно-исследовательском институте и компании бизнес-образования.

На протяжении нескольких десятилетий своего существования система бюджетирования активно развивается и совершенствуется. Исследование, проведенное автором, показало, что бюджетирование является эффективной универсальной технологией управления финансами. Дальнейшее развитие бюджетирования связано с распространением и адаптацией инструментов и моделей бюджетирования коммерческих организаций в сфере централизованных финансов и, наоборот, привнесения положительного опыта бюджетирования, ориентированного на результат, в управление децентрализованными финансами.

## Список литературы диссертационного исследования доктор экономических наук Траченко, Марина Борисовна, 2012 год

1. Бюджетное послание Президента России о бюджетной политике в 2012— 2014 годах. Электронный ресурс. Режим доступа: http://kremlin.ni/acts/l 1779 (дата обращения: 11.09.11).

2. Бюджетный кодекс Российской Федерации. Федеральный закон от 31.07.1998 N 145-ФЗ.

3. Концепция реформирования бюджетного процесса в Российской Федерации в 2004-2006 гг. Постановление Правительства РФ от 22 мая 2004 г. № 249.

4. Методические рекомендации по подготовке докладов о результатах и основных направлениях деятельности субъектов бюджетного планирования на 2006-2008 гг. Письмо Министерства финансов РФ от 27 июня 2005 г. № 02-АЛ/2008.

5. Методические указания по разработке и утверждению карт проектов по реализации Основных направлений деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2012 года. Приказ Минэкономразвития России от 6 апреля 2009 года №114.

6. Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг. Федеральный закон от 27 июля 2010 г. № 210-ФЗ.

7. Об организации проведения мониторинга качества финансового менеджмента, осуществляемого главными распорядителями средств федерального бюджета. Приказ Минфина России № 123н от 10.12.2007 г.

8. Об основах системы профилактики безнадзорности правонарушений несовершеннолетних. Федеральный закон от 24.06.1999 г. № 120-ФЗ.

9. Об основах стратегического планирования в Российской Федерации. Указ Президента РФ от 12 мая 2009 года № 536.

10. Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации. Указ Президента РФ от 28.06.2007 № 825 (ред. от 13.05.2010).

11. Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов. Указ Президента РФ от 28.04.2008 № 607.

12. Об утверждении положения о представлении докладов о результатах и основных направлениях деятельности главных распорядителей бюджетных средств Волгограда. Постановление Главы Волгограда от 7 августа 2009 г. N 1909.

13. Об утверждении положения по бухгалтерскому учету "Учет нематериальных активов" ПБУ 14/07. Приказ Минфина РФ от 27 декабря 2007 г. N 153н.

14. Об утверждении положения по бухгалтерскому учету "Учет расходов на научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы" ПБУ 17/02. Приказ Минфина РФ от 19 ноября 2002 г. N 115н.

15. Об утверждении Программы реформирования муниципальных финансов городского округа Волгоград на 2009-2010 годы. Постановление Главы Волгограда от 15.12.2008 № 2618.

16. Об утверждении стандарта раскрытия информации организациями, осуществляющими деятельность в сфере управления многоквартирными домами. Постановление Правительства РФ от 23.09.2010 N 731.

17. Об утверждении стандартов качества бюджетных услуг, предоставляемых за счет средств республиканского бюджета населению Республики Алтай. Постановление правительства Республики Алтай от 25 июня 2007 г. № 124.

18. О бюджете города Москвы на 2007 год . Закон города Москвы от 22.11.2006 №58.

19. О бюджете города Пензы на 2011 г. и плановый период 2012 и 2013 годов. Решение городской Думы от 21.12.2010 № 488-24/5, Приложение № 14.

20. О бюджетном процессе. Закон Ярославской области № 28-з от 24 июня 2008 года (в ред. законов ЯО от 06.04.2009 № 14-з, от 30.04.2009 № 24-з, от0906.2009 № 29-з, от 29.09.2009 № 47-з, от 05.04.2010 № 7-з).

21. О внесении изменений в постановление Правительства Астраханской области от 22.06.2007 № 227-П. Постановление Правительства Астраханской области от 30.06.2008 № 333-П.

22. О Городской целевой программе по капитальному ремонту многоквартирных домов города Москвы "Ответственным собственникам отремонтированный дом" на 2008-2014 гг. Постановление Правительства Москвы от 4 декабря 2007 г. № 1032-ПП.

23. О концепции управления по результатам и бюджетирования, ориентированного на результат, в Ярославской области. Постановление Правительства Ярославской области от 12 марта 2008 г. N 103-п.

24. О методических рекомендациях по подготовке ДРОНД ОИВ Республики Калмыкия. Решение Правительственной комиссии по проведению административной реформы в Республике Калмыкия от 16.02.2007 г. № 1.

25. О муниципальной адресной программе "Проведение капитального ремонта МКД на территории Волгограда с использованием средств Фонда содействия реформы ЖКХ в 2010г." Постановление Главы Волгограда от1503.2010 № 525.

26. О Положении о бюджетном процессе в Волгограде. Решение Волгоградской городской Думы от 25.06.2008 N 6/171 (в ред. решений Волгоградской городской Думы от 27.10.2009 "№ 25/730", от 06.10.2010 "№ 37/1121").

27. О порядке ведения реестра расходных обязательств. Тигильского муниципального района Постановление администрации муниципального образования «Тигильский муниципальный район» № 91 от 18 февраля 2011 г.

28. О порядке организации исполнения проектов по реализации Основных направлений деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2012 года. Постановление Правительства Российской Федерации от 17 октября 2009 г. №815.

29. О порядке разработки, утверждения и реализации ведомственных целевых программ. Постановление администрации Липецкой области от 30 апреля 2008 г. N 93. (в ред. Постановления администрации Липецкой области от 07.11.2008 №298).

30. О порядке формирования, размещения и контроля исполнения муниципального задания на оказание муниципальных услуг. Постановление Главы Чайковского муниципального района от 9 июня 2008 г. № 1022.

31. О предельных нормах накладных расходов и нормах плановых накоплений для ремонтно-строительных организаций системы министерства жилищ-но- коммунального хозяйства РСФСР. Постановление Совета Министров РСФСР от 19 октября 1984 г. № 445.

32. О Программе Правительства Российской Федерации по повышению эффективности бюджетных расходов на период до 2012 года. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 30.06.2010 № 1101-р.

33. О развитии конкурентной среды в сфере управления многоквартирными домами в городе Москве. Постановление Правительства Москвы от 27 июля 2010 г. № 644-ПП.

34. О федеральном бюджете на 2005 год. Федеральный закон 173-ФЭ от 23 декабря 2004 г.

35. О Фонде содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства. Федеральный закон от 21 июля 2007 г. № 185-ФЗ.

36. Основные направления деятельности Правительства до 2012 года. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2008 года № 1663-р.

37. Положение о докладах о результатах и основных направлениях деятельности субъектов бюджетного планирования. Постановление Правительства РФ от 22 мая 2004 г. № 249.

38. Положение о ДРОНД органов исполнительной власти Республики Калмыкия. Постановление Правительства Республики Калмыкия от 22.12.2006 г. № 497.

39. Положение о порядке формирования и ведения Реестра государственных услуг города Москвы. Постановление Правительства Москвы от 14.12.2010 г. № 1065-ПП.

40. Положение о разработке, утверждении и реализации ведомственных целевых программ. Постановление Правительства Республики Калмыкия от 28.04.2007 г. № 159.

41. Порядок разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ Российской Федерации. Постановление Правительства Российской Федерации от 2 августа 2010 г. № 588.

42. Порядок разработки, утверждения, реализации и мониторинга реализации ведомственных целевых программ. Постановление Правительства Республики Карелия от 2 июня 2009 года № 118-П.

43. Проект Федерального закона «О государственном стратегическом планировании» Электронный ресурс. Режим доступа: http:// www.economy.gov.ru/minec/about/structure/depstrategy/doc20111121 005.

44. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 01.12.2009 № 1840-р.

45. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 02.11.2009 N 1622-Р

46. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 14.12.2009 № 1926-р.

47. Рекомендации по предоставлению управляющей организацией ежегодного отчета о выполнении договора управления многоквартирным домом. Приказ Министерства регионального развития Республики Хакасия от 17.05.2011 г. № 090-111-п.

48. Решение Думы города Сургута от 30.05.2007 № 215-IV ДГ, Приложение 2.

49. Сводный доклад Республики Бурятия о результатах мониторинга эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов за 2009 год.

50. Стратегические цели и задачи Правительства Республики Калмыкия для разработки ДРОНД ОИВ Республики Калмыкия. Постановление Правительства Республики Калмыкия от 25.05.2007 г. № 204г.

51. Абилова М.Г. Концептуальные подходы к бюджетированию в государственном вузе . Бюджетная реформа. 2009. №48(384), с. 82.

52. Адамов Н., Тилов А. Сущность, функции и методы бюджетирования // Финансовая газета. 2007. №8.

53. Аксененко A.B. Бюджетирование, ориентированное на результат: региональный опыт внедрения // Финансы. 2009. -№1.

54. Анализ практики локального бюджетирования в муниципальных образованиях РФ при реализации реформы местного самоуправления / Е. А. Ка-чанова; Уральская акад. гос. службы Екатеринбург: Уральская акад. гос. службы, 2008 г.

55. Анискин Ю.П., Павлова A.M. Планирование и контроллинг. Учебник 3-е изд-е, стер. -М.: Омега-Jl, 2007. -280с. (Высшая школа менеджмента).

56. Аныиин В.М., Царьков И.Н., Яковлева А.Ю. Бюджетирование в компании: Современные технологии постановки и развития: Учеб. пособие. М.: Дело, 2005.-240 с.

57. Афанасьев А. Особенности бюджетной модели компании // Финансовый директор. 2004. - № 3.

58. Афанасьев М., Кривогов И. Модернизация государственных финансов. Второе издание Издательский дом ГУ ВШЭ. М., 2007.

59. Бадокина Е.А. Бюджетирование / Е.А.Бадокина, Н.В. Ружанская. Сыктывкар: Изд-во Сыктывк. Ун-та, 2002. - 170 с.

60. Балабанов И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта. М.: Финансы и статистика, 2002. - 208 с.

61. Баранова И.В. Оценка эффективности использования бюджетных средств: теория и практика. Новосибирск: НГУЭУ, 2009. - 218 с.

62. Батина И.Н., Тульская А.Ю. БОР как инструмент повышения эффективности бюджетных услуг // Финансы. 2008, №8.

63. Батрин Ю.Д. Бюджетное планирование деятельности промышленных предприятий. М.: Высшая школа, 2001.

64. Баумгартен Л. Бюджетирование как основа реализации стратегии и управления ресурсами предприятия // Управление корпоративными финансами. 2008, №2.

65. Белоглазова Г.Н. , Романовский М.В. Финансы и кредит. Учебник 2-е изд. -М.: Высшее образование, 2008.

66. Бженникова Д.Г. Совершенствование механизма управления финансами корпораций в современных условиях.: Дис. канд. экон. Наук. 08.00.10 -Ставрополь: 2005. 170 с.

67. Бланк H.A. Основы финансового менеджмента. Т. 1. — К.: Ника-Центр, 1999 592 с.

68. Бланк И.А. Управление прибылью. К.: «Ника-Центр», 1998. - 544 с. (Серия «Библиотека финансового менеджера»; Вып. 2.

69. Бобылева, А. 3. Финансовые управленческие технологии : учебник для студ. вузов / А. 3. Бобылева , кол. авт. МГУ им. М. В. Ломоносова, Фак. гос. упр. М. : ИНФРА-М , 2007. - 491 е.).

70. Бобылева, А. 3. Финансовый менеджмент : проблемы и решения : учеб. пособие / А. 3. Бобылева , кол. авт. МГУ им. М. В. Ломоносова, Фак. гос. упр. , кол. авт. Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ 2-е изд., испр. - М. : Дело , 2008. - 335 е.).

71. Боровков П. Процессно-ориентированное бюджетирование// Финансовый директор. 2008. №3.

72. Боровских И. В. , Светник Т. В. Бюджетирование в стратегически ориентированной системе управления на предприятии / Федеральное агентство по образованию, Байкальский гос. ун-т экономики и права. Иркутск: Издательство БГУЭП , 2009 - 174 с.

73. Бородушко, И. В. Финансы : учеб. пособие для студ. вузов / И. В. Боро-душко , Э.К. Васильева , H.H. Кузин 2-е изд. - СПб.: Питер , 2009. - 185 с.

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

75. Бочаров В.В., Леонтьев В.Е. Финансовый менеджмент: Учебное пособие. -СПб.: ИВЭСЭП, Знание, 2004.

76. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов. -2-е русск. изд. (пер. с 7-го междунар. изд.) М.: Олимп-Бизнес, 2008. — 1008 с.

77. Бригхем Ю., Гапенски JI. Финансовый менеджмент, в 2-х томах. СПб.: "Экономическая школа", 2005.

78. Бримсон Д., Антос Д. Процессно-ориентированное бюджетирование. М.: Вершина. - 2007. -336 с.

79. Бурцев В.В. Через бюджетирование к эффективному менеджменту // Финансовый менеджмент. 2005. №1.

80. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование. М.: ИНФРА-М, 2006. -400 с.

81. Бухгалтерский управленческий учет: Учеб. для студентов вузов обучающихся по экон. специальностям / М.А.Вахрушина. 3-е изд., доп. и пер.-М.: Омега-Л, 2004. - 576 с.

82. Бюджетирование в системе управления финансами организации: монография / Е. И. Молокова, А. В. Толмачев. Невинномысск: Невинномысский ин-т экономики, упр. и права , 2006 - 158 с.

83. Бюджетирование и контроль затрат на предприятии: практическое пособие / Красова О. С. 4-е изд., стер. .- Москва : ОМЕГ А-Л , 2009 - 169

84. Бюджетирование как современный инструмент управления / А. П. Ларин ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Новосиб. гос. ун-т экономики и упр. Препринт,- Новосибирск : НГУЭУ, 2004: ИПК НГУЭУ - 48 с.

85. Бюджетирование на микро и макроуровне. Учебное пособие, Попова Л.В., Константинов В.А., Издательство "Дело и сервис", 2009.

86. Бюджетирование, ориентированное на результат, в здравоохранении: монография / С. Г. Хабаев .- М.: Финансы и Кредит , 2009 135 с.

87. Бюджетирование, ориентированное на результат, и экономические технологии организации и управления деятельностью учреждений: монография / Митрохин О. В. и др.- Ростов на Дону: Омега-Принт: 2008 400 с.

88. Бюджетирование, ориентированное на результат: международный опыт и возможности применения в России: отчет о НИР / Центр фискальной политики при поддержке Агентства Международного развития США. ~ М., 2002. 48 с. - №OUT-PER-I-00-99-00003-00.

89. Бюджетирование, ориентированное на результат: опыт, результаты, проблемы.- Бюджет. 2008. №8.

90. Бюджетирование, ориентированное на результаты: анализ мирового опыта и возможностей его распространения в России. Фонд «Институт экономики города». М., 2004.

91. Бюджетирование: задачи и решения: учебно-практическое пособие / Г. И. Просветов.- Москва : Альфа-Пресс , 2009 373 с.

92. Бюджетирование: методологическое осмысление и проблемы практической постановки / О. В. Грушина ; Федеральное агентство по образованию, Байкальский гос. ун-т экономики и права .- Иркутск : БГУЭП , 2006 102 с.

93. Бюджетирование: теория и практика: учеб. пособие для студентов / Л.С.Шаховская и др. М. : КноРус, 2009.

94. Бюджетирование: шаг за шагом. Добровольский Е.,Карабанов Б., Боровков П., Глухов Е., Бреслав Е. СПб.: Питер. - 2009. - 448 с.

95. Бюджетирование., а вы не ошибаетесь? Экономика и жизнь, № 45, 06 ноября 2004, С. 9

96. Веретеникова О.Б. Опыт бюджетирования в многопрофильных больницах // Здравоохранение. 2008. - №1.

97. Веретеникова О.Б. Опыт бюджетирования в многопрофильных больницах // Здравоохранение. 2008, №1.

98. Виды бюджетов. Экономика и жизнь, № 41, 13 октября 2007, С. 42.

99. Виткалова А.П., Миллер Д.П., Бюджетирование и контроль затрат в организации.-М.: «Омега-Л», 2006. -125с.

100. Вихров А, Лекомцев П. Опыт интеграции систем Key Performance Indicators/Balanced Scorecard и бюджетирования в единый инструмент управле-ния//Управление компанией. 2005. - №10.

101. Вихров А., Филимонова А. «Бюджетные» проблемы крупного бизне-са//Консультант. 2005. - №13.

102. ПЗ.Войко Д.В. Центры финансовой ответственности предприятия в системе бюджетирования: Учебное пособие/ГУУ. М., 2005. - 78 с.

103. Волкова О. Н. Бюджетирование и финансовый контроль в коммерческих организациях. М.: Финансы и статистика, 2007. 272 с.

104. Воробьев П., Земеров Ф. Бюджетирование деятельности производственных предприятий (опыт разработки и внедрения) // Проблемы теории и практики управления. 2001. №6.

105. Воробьева Е.Е. Бюджетирование в системе управления жилищно-коммунальным хозяйством муниципального образования: автореферат дис. . канд. экон. наук: 08.00.10 / М., 2007. 23 с.

106. Всесоюзная научно-техническая конференция "Внедрение в строительных организациях полного хозрасчета и самофинансирования, совершенствование управления", Воронеж, 17-18 авг. 1988: Сб. тез., докл. и сообщ. М., 1988.-С. 39-41.

107. Гавриков М. От бюджетирования к сбалансированной системе показателей/ Управление корпоративными финансами. 2006, №1.

108. Гамукин В. Новации бюджетного процесса: бюджетирование, ориентированное на результат. Вопросы экономики. 2005, №2.

109. Ганина О.А. Инвестиционное бюджетирование как система многоуровневого стратегического планирования инвестиционного процесса/ Аудит и финансовый анализ. №4, 2009. с. 357-361.

110. Гареев Б.Р. Интегральные показатели и формы их представления в учетно-аналитическом обеспечении внутрифирменного бюджетирования/ Аудит и финансовый анализ. №1, 2009. с. 64-73.

111. Гнездилов В.И. Проектное бюджетирование. Опыт Российской государственной библиотеки по организации оперативного управления финансами// Справочник руководителя учреждения культуры. 2007. - № 2. - С.8-16.

112. Горохова H.A. Налоговое бюджетирование как неотъемлемая часть стратегического планирования финансовых расходов организации / Аудит и финансовый анализ. №5, 2009. с. 29-34.

113. Грачева М.В. Финансовый менеджмент в органах государственного управления: зарубежный опыт. Государственное управление. Электронный вестник.

114. Гречаный А. Рецепт успеха. Бюджетирование в торгово-промышленном холдинге// Финансовый директор. 2005. - №8.

115. Гринь A.M. Бюджетирование вуза как необходимое условие его экономической устойчивости/Университетское управление. 2002. № 4(23). С. 2332.

116. Гриценко А. Особенности бюджетирования финансово-промышленных групп// Финансовый директор. 2005. - №5.

117. Демидова И. Основа основ всех технологий планирования. Экономика и жизнь, №41,13 октября 2007, С. 42.

118. Деревянко М. С. Бюджетирование социально-финансовых результатов субфедерального проекта "здоровье": автореферат дис. . кандидата экономических наук : 08.00.10 / Волгоград, 2008.

119. Дронченко О.Б. Принципы эффективного бюджетирования. Финансовый директор. 2002. - №5. - с.56-65.

120. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения // П. Друкер. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001. - 288 с.

121. Дугельный А.П., Комаров В.Ф. Бюджетное управление предприятием. -М.: Дело.-2007. 432 с.

122. Дурново Д. В. Отчет управляющей организации перед клиентами // Жилищно-коммунальное хозяйство: бухгалтерский учет и налогообложение. 2010.-№3.

123. Едронова В.Н. Методы коммерческого бюджетирования: учеб. Пособие. -М.: Экономисту 2005. 189 с.

124. Ермакова H.A. Бюджетирование в системе управленческого учета. -М. :Экономистъ, 2004. 187 с.

125. Ермакова H.A. О некоторых аспектах организации бюджетирования во французских компаниях// Международный бухгалтерский учет. 2003. -№12 (60). - с.34 - 36.

126. Жарылгасова Б. Бюджетирование как информационная основа финансового менеджмента и внутреннего экономического контроля. Проблемы теории и практики управления 2008 №3 с. 60-67

127. Жилкина А.Н. Применение категории «Бюджетирование» в современной экономической науке/ Вестник университета, 2008, №16 (26).

128. Жилкина А.Н. Финансовое планирование на предприятии. М.ЮОО Фирма «Благовест-В», 2004 г. 248.

129. Захаров И. В., Формулевич Я. В. Автоматизация процесса бюджетирования на предприятии. ЭКО. Всероссийский экономический журнал, 2008, № 12, С. 106-119.

130. Золотарёв С.Н. Зарубежный опыт бюджетирования как метода финансового планирования // Финансы. 2009. -№1.

131. Иванова Н.В. Принципы проектного бюджетирования в проектно-ориентированных организациях/ Вестник университета, 2009, №14.

132. Игудин А.Г. О бюджетировании, ориентированном на результат, во взаимоотношениях с региональными и местными бюджетами // Финансы -2008.-№11.

133. Иозайтис B.C., Лепин В.В. Разработка концепции финансовоjэкономического управления как важнейший этап успешной постановки бюджетирования (часть 2). Управленческий учет и финансы // 2007, № 2.

134. Каверина О.Д. Организация бюджетирования на предприятии / О.Д. Каверина// Бухгалтерский учет. 2003. № 11. С.57-60.

135. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. / 2-е изд., испр. и доп./ М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008.

136. Карминский A.M., Фалько С.Г. Контроллинг: Учебник. 2-е изд., М.: Финансы и статистика, 2009, 336 с.

137. Карпов А.Е. 100% практического бюджетирования. Бюджетирование как инструмент управления. Изд. 4-е. М.: Результат и качество. - 2007. - 400 с.

138. Кашев С.А. Организационно-методические аспекты интегрирования контроллинга в систему управления предприятием. Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Иваново, 2002.- стр. 11.

139. Керимов Вагиф Эльдар оглы. Учет затрат,калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы : учеб.для студентов вузов / В.Э.Керимов М.: Дашков и К, 2008.

140. Кислов Д.В., Башилов Б.Е. Составление финансовых планов: методы и ошибки. М.: Вершина, 2006. - 384 с.

141. Кисляков Е. Ю. Система бюджетирования, ориентированного на результат, как эффективное средство управления органами власти : Дис. . канд. экон. наук : 08.00.05 Москва, 2006 191 с.

142. Кобенко А. Бюджет всему голова. / Экономика и жизнь. 03 июля 2004. -№ 27. С. 36.

143. Ковалев В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика. 2-е изд., пере-раб. и доп. М.: ТК Велби, Проспект, 2007. — 1024 с.

144. Коваленко С. Бюджетирование в строительных организациях// Финансовый директор. 2005. - № 10.

145. Когденко В.Г. Финансовое прогнозирование в системе ценностно-ориентированного менеджмента/Экономический анализ. 2011, № 22.

146. Колесников О., Ступин В. Контроллинг в современном менеджменте. Журнал для акционеров. №11-12 (178) 2007 г.

147. Колесникова Е. Ю. Бюджетирование в системе финансового управления проектно-изыскательскими организациями: автореферат дисс. к. э.н.: 08.00.10 / Санкт-Петербург, 2008.

148. Колесниченко В. Построение системы бюджетирования //Финансовая газета. 2007.-№34(818) - С. 15.

149. Колосков А.А. Бюджетирование на предприятии: современный опыт и перспективы. Автореферат диссертации на соискание учёной степени кандидата экономических наук 08.00.10 Финансы, денежное обращение и кредит М., - 2008.

150. Колосков А.А. Теоретические и методические аспекты комбинированной стратегически-ориентированной системы бюджетирования// Вестник Финансовой академии. М., 2008 №3. С. 119-128.

151. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г.Фалько. 2-е изд. М.: Финансы и статистика, 2002. - 256 с.

152. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Под ред. Н.Г.Данилочкиной. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 279 с. Стр. 6.

153. Контроллинг, анализ деятельности, бюджетирование: экономические инструменты рыночного саморегулирования : монография / В. В. Сыроижко ; Воронежский кооп. ин-т (фил.) Белгородского ун-та потребительской кооп. .- Воронеж : Артефакт , 2009 619.

154. Концепция Business Performance Management: начало пути/ Е.Ю. Духонин, Д.В. Исаев, E.JI.Мостовой и др.; Под ред. Г.В.Генса. Альпина Букс, 2004. -269 с.

155. Концепция контроллинга : управленческий учет, система отчетности, бюджетирование : перевод с немецкого / Horvath & Partners ; науч. ред. В. Толкач. 4-е изд. .- Москва : Альпина Паблишерз , 2009 - 268 с.

156. Кочнев А. Что важно знать о бюджетировании Генеральному Директору// Генеральный директор. 2006. - №1.

157. Кубышкин И. Бюджетирование в нестандартных организационных структурах// Консультант. 2007. - №15.

158. Кубышкин И. Инструмент регулярного менеджмента. Экономика и жизнь, №41,13 октября 2007, С. 47.

159. Кулаев М.Ю. Бюджетирование как система управления кредитной организацией. Автореферат диссертации. М., 2008, 24 с.

160. Кулемин А.Г. Способно ли ЖКХ к реформированию?// ЖКХ: журнал руководителя и главного бухгалтера. 2010. - Часть I. №8 С. 38-40.

161. Курс предпринимательства: учебник /Под редакцией проф. В.Я. Горфин-келя, проф. В.А. Швандара.- М.: ЮНИТИ, 1997.

162. Лавров A.M. Логика бюджетных реформ.//Бюджетная реформа и повышение качества управления общественными финансами: сборник докладов; отв. ред. A.M. Лавров. ЛЕНАНД, 2007, с 8-41.

163. Лавров A.M. Среднесрочное бюджетирование, ориентированное на результаты: международный опыт и российские перспективы// Финансы. 2004. - №3 - с. 9-14.

164. Ларина С., О. Реформирование бюджетного процесса и модернизация управления финансами в бюджетных организациях// Государственная служба. 2008. №1.

165. Лейкин Д. Управление по центрам ответственности// Управление компанией. 2005. - №8. - С. 8-16.

166. Ленин В.И. Полное собрание соч., 5 изд., т. 44.

167. Лихачева О. Н. Финансовое планирование на предприятии: учеб.-практ. пособие / О. Н. Лихачева. М.: Проспект: ТК Велби, 2003. 263 с.

168. Лопатников Л.И. Экономико-математический словарь. -М.: Наука, 1987. -509 с.

169. Лукасевич И.Я. Финансовый менеджмент: учебник/ И.Я. Лукасевич. М.: Эксмо, 2008. - 768 с.

170. Лукша П.О. Выбор наилучшего сценария в бюджетном процессе на муниципальном и региональном уровне // Бизнес, 2009. № 2. - С. 19-2.

171. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления: пер. с нем. -М.: Финансы и статистика, 1992. -96с.

172. Макашина О.В. Бюджетирование, ориентированное на результат/ Вестник ИГЭУ. 2008. Вып. 1.

173. Максимов А. Любой показатель бюджета должен быть ориентирован на достижение стратегических целей компании // Финансовый директор.2003. №12.

174. Мамочкин Е. Взаимосвязь стратегического планирования, бизнес-планирования и бюджетирования// Финансовая газета. 2007. - №42.

175. Манн Р. Контроллинг для начинающих -М.: Финансы и статистика, 1992. -208с.

176. Манюшко Е.В. Процессно-ориентированное бюджетирование в промышленной компании : автореферат дис. . кандидата экономических наук : 08.00.0, Ростов-на-Дону, 2009.

177. Масленченков Ю.С. Практика бюджетирования на предприятиях России: Практ. Пособие/ Ю.С. Масленченков, Ю.Н. Тронин. М.: БДЦ - пресс,2004.

178. Методы программно-целевого управления, включая бюджетирование, ориентированное на результат: учебно-методическое пособие / Ириков В. А.; Российский новый университет.- М.: Стеле , 2007 80 с.

179. Мизиковский И.Е. Генезис управленческого учета на отечественных предприятиях. М.: Экономистъ, 2006. - 199 с.

180. Молвинский А. Построение финансовой структуры компании. Финансовый директор. 2006, №2.

181. Мороз О. Н. Технология бюджетирования в системе финансового управления: монография. / Сибирский ун-т потребительской кооп. Новосибирск: Сибирский ун-т потребительской кооп., 2008.

182. Муниципальная реформа и межбюджетные отношения в российских регионах / Экономические науки», М.: 2008, № 14(39).

183. Никифоров С.М., Стрелец O.A. Оценка полной стоимости бюджетных услуг в государственном и муниципальном управлении. М.: Фонд «Институт экономики города», 2006.

184. Никифоров СМ. Бюджетирование, ориентированное на результат: проблемы и перспективы внедрения в российскую практику управления общественными финансами / СМ. Никифоров, O.A. Стрелец //Городской альманах. -2005. -№7. С. 131-143.

185. Николаева С.А. Управленческий учет / С.А. Николаева. М.: ИПБ-ИНФРА, 2002. 251 с.

186. Никулина С.Н., Акатьев С.А. Роль бюджетирования в обеспечении взаимосвязи производственного и финансового планирования. / Аудит и финансовый анализ. №5, 2009. с. 78-93.

187. Ниязова М.В. Оценка результатов деятельности ВУЗа и система сбалансированных показателей / /Проблемы современной экономики. 2007, N 4 (24).

188. Новоселов A.B. Бюджетирование: метод и проблемы // Финансы. 2000. №11.

189. Новые принципы государственного управления в США / НИИ экономики Госплана СССР -М.: 1967.

190. Нырова Н.Г. Управление развитием промышленного предприятия на основе бюджетирования. Автореферат диссертации на соискание ученой степени к.э.н., Ижевск, 2008 С. 12.

191. Орлов А.И. "Шесть сигм" система внедрения контроллинга и его эконо-метрических инструментов // Контроллинг. - 2005, №1.

192. Оценка эффективности использования бюджетных средств в части расходов на оказание бюджетных услуг: монография / Е. В. Берездивина и др. -М.: ГУ ВШЭ, 2004.- 83 с.

193. Панде П., Холп JI. Что такое «Шесть сигм»? Революционный метод управления качеством / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. - 158 с.

194. Панов М. Сбалансированная система показателей в процессно-ориентированном бюджетировании деятельности коммерческого банка. // Управление корпоративными финансами. 2008, №4.

195. Письменская Е. Бюджетирование как процесс достижения результата деятельности компании. // Управленческий учет и финансы. 2006 г., №3.

196. Плистик H.A. Бюджетирование как инструмент управления финансами инновационного предприятия: автореферат дис. . кандидата экономических наук: 08.00.10, Москва, 2011.

197. Покалюхин Д. Как составить скользящий бюджет// Финансовый директор.- 2007. №9.

198. Полежаев А.П., Шорин В.Г. Основы целевого (программного) планирования развития и размещения отраслей народного хозяйства. М.: Изд-во ИУНХ, 1972.

199. Попов В. М. Бизнес фирмы и бюджетирование потока денежных средств / В.М.Попов, С.И.Ляпунов, Т.А.Воронова М.: Финансы и статистика, 2003.

200. Попова Л. В. Бюджетирование на микро- и макроуровне: учеб.пособие для студентов / Л.В.Попова,В .А.Константинов М.: Дело и Сервис, 2009.

201. Попова Л.В., Исакова P.E., Головина Т.А. Контроллинг. Учебное пособие.

202. М: Издательство «Дело и Сервис», 2003. — 192 с.

203. Программно-целевое бюджетирование в управлении социально-экономической системой: зарубежный опыт и практика применения в России / Л. В. Калимуллин; под ред. А. Н. Романцова Саратов: Наука, 2007.

204. Пронина Л.И. Совершенствование системы тарифного и нормативного регулирования ЖКХ // ЖКХ: журнал руководителя и главного бухгалтера. -2011,Часть I, №4. С. 38-40.

205. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2007. — 495 с.

206. Ромашова И.Б. Финансовый менеджмент. Основные темы. Деловые игры: учебное пособие. 2-ое изд., стер. - КНОРУС, 2007. - 336 с.

207. Рубис A.B. Гвтореферат диссертации на соискание учёной степени к.э.н. Управление системой внутрифирменного планирования промышленного предприятия на основе бюджетирования, Хабаровск, 2008 г.

208. Рустамова С.Р. Бюджетирование, ориентированное на результат, как инструмент повышения эффективности бюджетных расходов : автореферат дис. . кандидата экономических наук : 08.00.10; — Махачкала. 2007.

209. Рыбакова О.В. Бухгалтерский управленческий учет и управленческое планирование. М.: Финансы и статистика, 2006. 464 с.

210. Рэчлин Р. Эффективное бюджетирование бизнеса: Пошаговое руководство с флрмами: Пер с англ. М.: Издательство «Интернет-трейдинг». - 2005. -269 с.

211. Ряписов Н. А. Экзамены в контексте бюджетных процессов. ЭКО. Всероссийский экономический журнал, № 4, Апрель 2007, С. 114-130.

212. Сабетова Т.А. Повышение результативности программно-целевого бюджетирования публично-правового образования: на примере города Москвы: автореферат дис. . канд. экон. наук: 08.00.10 /Москва, 2010.

213. Савчук В.П. Годовое бюджетирование: цели, способы, подходы и последовательность составления// Финансовый директор ISSN 1680-1148 (Украина). -2004. -№ 11(27).

214. Савчук В.П. Контроль выполнения бюджета//Финансовый директор ISSN 1680-1148 (Украина). 2005. - №5.

215. Савчук В.П. Стратегические принципы бюджетирования: теория, реальность и реализация//Финансовый директор ISSN 1680-1148 (Украина) -2004. №9.

216. Савчук В.П. Текущее бюджетирование (Continuous Budgetingy/Финансовый директор ISSN 1680-1148 (Украина). 2004. -№27.

217. Савчук В.П. Финансовое планирование и разработка бюджета предприятия. Киев: Издательский дом "Максимум", 2001. - 480 с.

218. Самочкин В. Н. Гибкое развитие предприятия: эффективность и бюджетирование / В.Н.Самочкин, Ю.Б.Пронин, Е.Н.Логачева и др.; Акад.нар.хоз-ва при Правительстве Рос. Федерации М.: Дело, 2002. 432 с.

219. Секретт М. Бюджеты и прогнозы в электронных таблицах: Пер. с англ. -М.: Баланс-Клуб. 2003. 264 с.

220. Семь нот менеджмента. Издание третье, дополненное. - М.: ЗАО "Журнал Эксперт", 1998.-424 с.

221. Сергеев С.Н. Бюджетная отчетность: модернизация неизбежна // Бюджетный учет. 2011. - №4.

222. Сидоров С.А. Организация бюджетирования в системе управленческого учета. Диссертация на соискание ученой степени к.э.н., Москва, 2005.

223. Синицын Е. Стратегическое бюджетирование // Управленческий учет и финансы, №1, 2007 г.

224. Советский энциклопедический словарь / Научно-редакционный совет: А.М.Прохоров (пред.). М.: «Советская энциклопедия», 1981.-1600 с.

225. Старинская А. Управление бюджетом проекта // Финансовый Директор. -2007.-№6.

226. Стародубровская И. В. Бюджетирование, ориентированное на результат, на региональном и муниципальном уровнях: подходы и рекомендации /. Москва: ИЭПП, Научные труды № 119Р, 2008.

227. Стратегическое управление предприятиями на основе бюджетных моделей: монография / Ю. В. Кунах, Л. А. Серебрякова. Ставрополь: Мысль, 2009.

228. Стрижова О. И. Формирование методов управления процессом бюджетирования промышленных предприятий: автореферат дис. канд. экон. наук : С-Пб, 2006.

229. Стуков С.А. Система производственного учета и контроля. М.: Финансы и статистика, 1988.

230. Сурмин Ю.П. Теория систем и системный анализ. К.: МАУП, 2003.

231. Тамбовцев В. Л., Шаститко А. Е. Работоспособность бюджетирования, ориентированного на результат // Экономическая политика. 2006. N 3.

232. Тамбовцев В. Л., Шаститко А. Е. Реформы государственного регулирования и бюджетного процесса: формы и способы взаимодействия / VIII Международная научная конференция "Модернизация экономики и общественное развитие". Москва, 3-5 апр. 2007 г.).

233. Теплова Т.В. Планирование в финансовом менеджменте: учеб. метод. Пособие/ Т.В. Теплова. - М. ВШЭ, 1998. - 140 с.

234. Терешин А.П. Бюджетирование в системе управленческого учета нефтедобывающих компаний: Автореф. дис. канд. экон.наук / МГУ им.М.В.Ломоносова.Экон.фак. М., 2005.

235. Товб А.С, Ципес Г.Л. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. -2-е изд., стер. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. - 240 с.

236. Токаренко Г.С. Управление предприятием на базе реализации концепции контроллинга. Научное издание, М.:Изд-во Рос. Экон. Акад., 1999. - 135 с.

237. Траченко М.Б. «Тюнинг» для бюджетирования//Консультант, Издательство "Бератор-Пресс", М., 2006, - №1.

238. Управление и бюджетирование по результатам на муниципальном уровне: международная и российская практика, перспективы внедрения в России:сборник статей / A. JI. Александрова и др.- Москва: Ин-т экономики города, 2007- 173.

239. Управление организацией: Энциклопедический словарь. М.: Издательский Дом ИНФРА-М, 2001. - X, 822 с.

240. Управление финансами (Финансы предприятий): Учебник/ А .А. Володин и др. M.: ИНФРА-М, 2006. 504 с. - (Высшее образование).

241. Управленческий учет 1. Учебное пособие/Пер. с англ., Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. - 624 с.

242. Управленческий учет: Учеб.-практ. Пособие / Е.В.Акчурина, Л.П.Солодко, А.В.Казин. M.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. - 480 с.

243. Фалько С.Г. От конкуренции к конкордации //Экономика и жизнь. 2007. -№33.

244. Фалько С.Г., Носов В.М. Контроллинг на предприятии. М.: Знание России, 1995. - 80 с.

245. Филиппов О. С. Бюджетирование как система управления финансами предприятий: автореферат дис. . кандидата экономических наук: 08.00.10 / Гос. ун-т упр. М. 2003.

246. Философский энциклопедический словарь.- М.: Советская энциклопедия, 1989 г.

247. Финансовый менеджмент, Carana Corporation US AID - RPC. - M.: 1998.

248. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник/ Под ред. Е.С.Стояновой. 5-е изд., перераб и доп. - М.: Изд-во «Перспектива», 2000.-656 с. 330

249. Финансы и бюджетирование для нефинансовых менеджеров: Практический инструментарий по построению системы бюджетирования и управлению финансами/Пер. с англ. Днепропетровск: Баланс Бизнес Бук, 2005. -680 с.

250. Финансы: учебник / B.B. Бочаров, В.Е. Леонтьев, Н.П. Радковская СПб.: Питер, 2009. - 395 с.

251. Финансы: учебник/ под ред. Н.Ф. Самсонова. М.: Высшее образование, Юрайт-Издат, 2009. - 591 с.

252. Фольмут X. Й. Инструменты контроллинга от А до Я: Пер. с нем./Под ред. и с предисл. М. JI. Лукашевича и Е. Н. Тихоненковой. М.: Финансы и статистика, 2001.-288 с.

253. Фомин П.А. Бюджетирование теория и практика производственно-финансового планирования и анализа// Финансы и кредит, 2003. - №1 (115).

254. Фомина Р.Ф. Первые результаты и дальнейшие планы. Внедрение в процесс бюджетного планирования Омской области механизмов БОР/ Бюджет. 2008. - №9.

255. Фролов И. Бюджетирование операционной деятельности дистрибьюте-ров.//Проблемы теории и практики управления. 2009 №7.

256. Хабаев С.Г. ДРОНДы. Опыт применения / Бюджет . 2010 . - №6.

257. Хан Д., Планирование и контроль: концепция контроллинга /Пер. с нем. -М.: Финансы и статистика, 1997. 800 е.- с. 773.

258. Ханс де Брюйи. Управление по результатам в государственном секторе/ Пер с англ. М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2005.-192 с.

259. Харитонова E.H. Бюджетирование как инструмент оперативного управления предприятием. Текст. : дис. . канд. экон. наук : 08.00.05-М., 2002.

260. Хорват П. Концепция контроллинга. Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование . М.: Альпина Бизнес-Букс, 2006. 269 с.

261. Хорн Дж. К. Основы управления финансами М.: "Финансы и статистика", 1996.

262. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования / В.Е.Хруцкий, В.В.Гамаюнов М.: Финансы и статистика, 2008 400 с.

263. Цветков М. Бюджетирование как реальный инструмент управления бизнесом. Генеральный директор. 2008 № 8.

264. Черных Е.Н. БОР новый вектор развития информационных технологий в Новосибирской области / Бюджет. - 2010. - №5.

265. Чигирев В. Ю. Бюджетирование, ориентированное на результат, и его реализация в органах федерального казначейства: автореферат дис. . кандидата экономических наук: 08.00.10. Саратов, 2007.

266. Чигирев В. Ю. Проблемы методологии БОР//Финансы, 2007, №5.

267. Чурин А.В. Как заставить систему бюджетирования работать // Финансовый менеджмент. 2007. - № 2.

268. Шаститко А. Е., Овчинников М. Бюджетный процесс в стратегиях социально-экономического развития (постановка проблемы) / / Вопросы экономики. 2008. - N3. - С.134-151.

269. Шаститко А.Е., Овчинников М. Стратегия долгосрочного развития: Сделать бюджетный процесс понятным// Ведомости. 2008. - 11 сентября. - № 171.

270. Шевченко О.А. Роль бюджета движения денежных средств в системе управления организацией//Финансовые и бухгалтерские консультации. -2002. №8.

271. Шейкин Г. Организация бюджетирования/Справочник экономиста. 2005. - №4.

272. Шим Джай К., Сигел Джойл Г. Основы бюджетирования и больше. Справочник по составлению бюджетов . М.: Вершина, - 2007 г. - 368 с.

273. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России М.: Издательство «Дело и Сервис», 2005.

274. Эшби У.Р. Введение в кибернетику. М., 1959. - С.294.

275. Якобсон Л. Бюджетная реформа: федерализм или управление по результатам? Препринт WP8/2006/03. М.: ГУ ВШЭ, 2006.

276. Яценко Н.Е. Толковый словарь обществоведческих терминов. СПб.: Издательство "Лань", 1999. - 528с.

277. A Case Study on Activity-Based Budgeting" // Journal of Cost Management. -Winter 1997. Vol. 10. № 4. - p. 7.

278. Bram Scheers, Miekatrien Sterck, Geert Bouckaert. Lessons fromAustralian and British Reforms in Resultsoriented Financial Management/OECD Journal on Budgeting/Volume 2005 №. 2.

279. Burrows G., Syme B. Zero-base budgeting: origins and pioneers. Abacus, Vol. 36, Issue 2, June 2000.

280. Daum Juergen H. Beyond Budgeting: Ideas for a Fundamental Redesign of the Management Control Model. SAP INFO.net, 08. August 2005.

281. Hansen Stephen C., Otley David, Van der Stede Wim A. Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective. Journal of Management Accounting Research, Vol. 15, 2003

282. Jensen Michael C. Paying People to Lie: the Truth about the Budgeting Process. European Financial Management. Vol. 9, 2003.

283. Kristensen J.K. Overview of Results Focused Management and Budgeting in OECD Member Countries. OECD/ Paris, 2002.

284. Mathew Andrews. Beyond 'Best Practice' and 'Basics First' in Adopting Performance Budgeting Reform. Public Administration and Development, 2006, 26, pp. 147-61.

285. Schick A. The Role of Fiscal Rules in Budgeting // OECD Journal on Budgeting. 2003. Vol. 3,№3.P. 8.

286. Serritzlew Soren. Linking Budgets to Activity: A Test of the Effect of Output-Purchase Budgeting. Public Budgeting & Finance, Vol. 26, Issue 2, pp. 101-120, June 2006.

287. Sevil Qaisk. and Canan (^ilingir. Performance Budgeting in Turkey/ OECD Journal on Budgeting/Volume 2010/3.

288. Shim Jae K., Siegel Joel G. Budgeting Basics and Beyond. 3-th ed., New Jersey: John Weley & sons, inc. 2008.

289. The CIPFA FM model. Statements of good practice in public financial management. CIPFA, United Kingdom, 2005. P. 3.

290. Visser C., Erasmus P. The management of public finance: a practical guide. Cape Town, 2002.

291. Большая советская энциклопедия Электронный ресурс. Режим доступа: http://bse.sci-lib.com/articlel 19431.html (дата обращения: 21.12.08).

292. БОР: зарубежный опыт /Бюджет, 2010. №5 Электронный ресурс. - Режим доступа: http://bujet.ru/article/77758.php (дата обращения: 22.05.11).

293. Боровков П. Балансовая модель бюджетов как новый инструмент менеджмента для крупного бизнеса Электронный ресурс. Режим доступа: http://www.intalev.spb.ru/?id=23880 (дата обращения: 21.12.10).

294. Боровков П.Энергетика и госбюджет: от затратного бюджетирования к программно-целевому Электронный ресурс. Режим доступа: http://www.gaap.m/biblio/corpfin/guide/047.asp (дата обращения: 21.12.10).

295. Бюджетирование, ориентированное на результат, чрезвычайно важно/Деловая пресса/ №13(338) от 03.04.2006. Электронный ресурс. Режим доступа: http://www.businesspress.ru/newspaper/article (дата обращения: 30.11.10).

296. Бюджетирование, ориентированное на результаты: цели и принципы / Отчет Московского отделения Нидерландского Экономического Института, Москва, 2002. Электронный ресурс. Режим доступа: http:// http://www.ecorys.ru (дата обращения: 22.05.10).

297. Бюджетирование. Технология Business Unit Management . Электронный ресурс. Режим доступа: http://martex.ru/2078 (дата обращения: 02.05.11).

298. Гребень И., Максимова О. Решение конфликтных ситуаций при разработке сводного бюджета предприятия. Электронный ресурс. Режим доступа: http://www.gaap.ru/biblio/corpfin/guide/021.asp (дата обращения: 17.07.09).

299. Группа компаний «Проектная ПРАКТИКА». Электронный ресурс. Режим доступа: http://www.pmpractice.ru/standarts/budget/ (дата обращения: 13.08.11).

300. Дискин И. Как управлять холдингом на основе финансовой структуры. Электронный ресурс. Режим доступа: http://roman.by/r-91314.html (дата обращения: 13.08.09).

301. Егоров Д. Экзамен для бюджетирования. Оценка эффективности. Электронный ресурс. Режим доступа: http://www.gaap.ru/biblio (дата обращения: 21.12.10).

302. Ефремов А.А. Стратегическое планирование в субъектах Российской Федерации: проблемы регионального законодательства (на примере Воронежской области). Электронный ресурс. Режим доступа: http://www.ifap.ru/pr/2010/nl00303a.rtf (дата обращения: 06.05.11).

303. Информация о результатах мониторинга местных бюджетов Российской Федерации за 2006-2008 годы. Электронный ресурс. Режим доступа: http://wwwl .minfm.ru/ru/reforms/localgovernment/monitoring/ (дата обращения: 11.02.11).

304. Кандалинцев В. Бюджетирование: с чего начать. Электронный ресурс. -Режим доступа: http://www.gaap.ш/biblio/coфfln/guide/014.asp (дата обращения: 17.07.09).

305. Карпов А. Как не наступить на бюджетные грабли. Электронный ресурс. Режим доступа: http://www.gaap.ru/biblio/corpfin/guide/020.asp (дата обращения: 17.07.09).

306. Колесников С.Н. Бюджетирование: теория, реальность и реализация. Электронный ресурс. Режим доступа: http://www.gaap.ш/biblio/coфfln/gшde/022.asp (дата обращения: 30.11.10).

307. Краткие выводы социологического исследования по работе организаций, управляющих жилыми домами, в оценке горожан. Электронный ресурс. -Режим доступа: http://www.dgkh.ru (дата обращения: 10.06.11).

308. Краткий обзор опыта зарубежных стран (Австралии, Новой Зеландии, Канады, США, Великобритании, Нидерландов, Швеции). Электронный ресурс. Режим доступа: http:// http://www.ecorys.ru (дата обращения: 22.05.10).

309. Лабзунов П., Попов Р. Об организации системы контроллинга на промышленных предприятиях России Электронный ресурс. Режим доступа: http://www.uprav.biz/materials/lich/view/2621.html (дата обращения: 18.07.09).

310. Лаврушин О.И. Бюджетирование: кратко о главном Электронный ресурс.

311. Режим доступа: http://www.elitarium.ru/2008/07/02bjudzhetirovanieglavnoje.html (дата обращения: 17.07.09).

312. Лебедев П. Бюджетирование: GAAP inside. Электронный ресурс. Режим доступа: http://www.gaap.ru/biblio/corpfin/guide/010.asp (дата обращения: 19.07.09).

313. Материалы III Межрегионального научно-практического семинара в г. Элисте 26-27 апреля 2007 г. Электронный ресурс. Режим доступа: www.leontief.ru (дата обращения: 13.11.10).

314. Методика проведения ежегодной оценки потребности в предоставлении государственных услуг государственными учреждениями здравоохранения

315. Омской области Электронный ресурс. Режим доступа: http://mzdr.omskportal.ru/ (дата обращения: 19.04.11).

316. Минина Е. Методическое руководство по бюджетному планированию. Электронный ресурс. Режим доступа: http://www.gaap.ru/biblio/ corpfin/guide/005.asp (дата обращения: 19.07.09).

317. Новые принципы бюджетного планирования (Министерство финансов РФ) Электронный ресурс. Режим доступа: http://www.rostu-comp.ru/content/view/153 (дата обращения: 10.02.11).

318. Портал государственных и муниципальных услуг. Электронный ресурс. -Режим доступа: http://www.gosuslugi.ru/ (дата обращения: 21.04.11).

319. Программные мероприятия, реализованные в СибГМУ с целью инновационного развития Электронный ресурс. Режим доступа: http:// www.ssmu.ru/ofice/sciencedeps/innovmer.shtml (дата обращения: 1.12.10).

320. Пушкарев Е. Типы бюджетных моделей и их применимость в современных условиях. Электронный ресурс. Режим доступа: http://www.intalev.ru/?id=15413 (дата обращения: 17.07.09).

321. С.Фалько, К.Расселл, Л.Левин. Контроллинг в России. Электронный ресурс. Режим доступа: http://www.cfm.ru/management/ control-ling/controlling.shtml (дата обращения: 18.07.09).

322. Сазанов А. С. Организация бюджетных процессов на предприятии оптовой торговли. Электронный ресурс. Режим доступа: http://www.gaap.ru/biblio/corpfm/guide/008.asp (дата обращения: 17.07.09).

323. Сафаров А. Практика бюджетирования. Типичные ошибки. Электронный ресурс. Режим доступа: http://www.gaap.ru/biblio/coфfm/guide/037.asp (дата обращения: 17.07.10).

324. Стенограмма круглого стола «Управление по результатам итоги и новые возможности». Центр стратегических разработок. - 30 марта 2010 г. Электронный ресурс. - Режим доступа: http://www.csr.ru (дата обращения: 2.04.11).

325. Субботин А. Управление стоимостью проекта: теория, реальность и реализация. Электронный ресурс. Режим доступа: http://www.gaap.ru/biblio/corpfm/guide/024.asp. (дата обращения: 19.07.09).

326. Федосеев А. Как создать систему консолидации финансовой плановой и фактической отчётности в холдинге. Электронный ресурс. Режим доступа: http://www.gaap.ru/biblio/corpfin/guide/046.asp (дата обращения: 19.07.09).

327. Хруцкий В.Е. 12 главных проблем бюджетирования Электронный ресурс.

328. Режим доступа: http://www.elitarium.ru/2004/12/03/12glavnykhproblembjudzhetirovanija.html (дата обращения: 19.07.10).

329. Шава О. Бюджетное планирование как способ управления предприятием . Электронный ресурс. Режим доступа: http://www.gaap.ru/biblio/corpfin/ guide/053.asp (дата обращения: 13.08.09).

330. Эрик Крелл. Оценка состояния управления эффективностью корпорации. Электронный ресурс. Режим доступа: http://www.gaap.ru/biblio/corpfin/ guide/011.asp. (дата обращения: 25.07.09).

331. Anwar Shah and Chunli Shen. A Primer on Performance Budgeting. Электронный ресурс. Режим доступа: http://siteresources.worldbank.org /PSGLP/Resources/ShahandShenpaper.pdf (дата обращения: 20.09.11).

332. Appendix Е: Texas's Stratégie Planning and Performance Budgeting System Электронный ресурс. Режим доступа: http://www.peer.state.ms.us/reports/ AppE518.pdf (дата обращения: 20.09.11).

333. Australian Expérience of Public sector Reform Australian/Public Service Commission. 2003, Электронный ресурс. - Режим доступа: www.apsc.gov.au/about/exppsreform8.htm (дата обращения: 23.09.11).

334. Budgeting in Thailand by Jon R. Blöndal and Sang-In Kim. OECD JOURNAL ON BUDGETING VOLUME 5 - NO. 3 - ISSN 1608-7143 © OECD 2006 Электронный ресурс. - Режим доступа: http://www.oecd.org/ data-oecd/52/59/40140263.pdf (дата обращения: 20.09.11).

335. Fiscal Year 2009. Performance Budget. Performance Plan / U.S. DEPARTMENT OF EDUCATION FY 2009. Электронный ресурс. Режим доступа: http://www2.ed.gov/about/reports/annual/2009plan/fy09perfplan.pdf (дата обращения: 22.09.11).

336. Performance Budgeting in OECD Countries/ OECD. 2007, Электронный pe-сурс. - Режим доступа: www.bmf.gv.at/Budget/./ OECDStudiePerformanceBudgeting.pdf (дата обращения: 23.09.11).

337. Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ»1. На правах рукописи1. ПС О ГН "> С А /.Л/.1. V к. V I Ь. ^ ( -т^т

338. Траченко Марина Борисовна Бюджетирование в системе управления финансами08.00Л 0 Финансы, денежное обращение и кредит