

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра финансов и кредита

**АВТОРЕФЕРАТ**

на выпускную квалификационную работу (магистерскую работу)  
по направлению 38.04.01 Экономика профиль «Финансовое планирование»  
студентки 3 курса экономического факультета

Жабиной Регины Николаевны

Тема работы: «Бюджетирование как инструмент устойчивости развития вуза»

Научный руководитель:

профессор кафедры финансов и кредита,

д.э.н., профессор

С.В. Ермасов

Зав. кафедрой финансов и кредита, к.э.н., доцент

О.С. Балаш

Саратов 2016

**Актуальность темы исследования.** В современных условиях руководители вынуждены искать более эффективные инструменты финансового менеджмента позволяющие планировать финансово-хозяйственную деятельность, анализировать текущее состояние организации и принимать верные решения. Одним из таких инструментов финансового планирования и контроля является система бюджетирования.

Основными факторами, влияющими на бюджетирование организации, можно назвать внешние условия, в которых действует организация, их устойчивость или изменчивость, специфика финансовой структуры организации, принятых вертикальных взаимодействий и зависимость процесса бюджетирования от применяемых подходов, конъюнктуры рынка и организации финансового планирования, степени детализации планов, а также масштабы и структура организации.

В связи с тем, что вузы в большинстве своем имеют разветвленную финансовую структуру, что обуславливает сложности в процессе планирования и накладывает некоторые особенности при формировании отчетных данных, можно считать процесс бюджетирования в вузе одним наиболее эффективных инструментов финансового менеджмента, что подтверждает актуальность данного исследования.

Проблемам совершенствования процессов финансового планирования и анализа посвящено огромное количество работ как зарубежных, так и отечественных авторов.

Среди современных отечественных авторов, работы которых посвящены проблемам финансового планирования, бюджетирования и анализа можно отметить таких авторов, как А.С.Бакаев, М.И.Баканов, А.М. Бирман, О.В.Ефимова, И.И.Каракоз, В.В.Ковалев, Е.В. Негашев, В.В.Патров, В.М.Родионова, Р.С. Сайфулин, Я.В.Соколов, В.В.Осмоловский, В.Е. Хруцкий, А.Д.Шеремет, К.В. Щиборщ и другие.

Необходимо отметить, что во многом работы современных авторов основываются на трудах российских ученых и практиков начала XX-го века.

Среди них можно отметить труды таких авторов, как Н.А.Блатов, Г.А. Бахчисарайцев, Н.Р.Вейцман, Н.С. Лунской, И.Р. Николаев, П.И.Рейнбот, А.К. Роццаховский, А.П. Рудановский и другие.

Вопросам совершенствования финансового планирования и анализа посвящены работы таких зарубежных авторов, как Э.Альтман, Л. Бернстайн, Й. Бетге, Дж. Блейк, О.Боулин, С.Браун, Р.Брейли, Ю. Бригхем, Р. Вейтилингем, К. Друри, Х. Джонсон, Р. Каплан, Л. Крушвиц, С.Майерс, М.Мэтьюс, Б. Рис, Г. Уайт, Б. Уилсон, Д. Харрингтон, Ч. Хорнгрен и другие.

Несмотря на то, что вопросам финансового планирования посвящено большое число работ, часть проблем, в частности, связанных с совершенствованием финансового планирования и бюджетирования с учетом отраслевой специфики (в частности, системы образования), до последнего времени остаются недостаточно разработанными.

Необходимо также отметить тот факт, что большинство теоретических источников посвящено, в основном, общим вопросам финансового менеджмента в целом. Вопросы же финансового планирования и, особенно, бюджетирования в большинстве работ рассматриваются поверхностно.

Все вышеизложенное, а также актуальность темы, связанной с совершенствованием процессов бюджетирования в вузе и предопределило выбор целей и задач настоящего исследования.

**Целью** данной работы является анализ системы бюджетирования в вузе, как инструмента его устойчивости развития.

Для достижения указанной цели были поставлены следующие **задачи**:

- изучить сущность и механизм процесса бюджетирования, его виды и этапы реализации;
- определить основные направления совершенствования системы бюджетирования в вузе;
- проанализировать основные принципы реализации процесса бюджетирования в СГУ.

**Предметом исследования** является система бюджетирования в вузе.

**Объектом исследования** являются процессы бюджетирования как элементы системы финансового менеджмента в СГУ.

**Теоретико-методологическая база.** Теоретическую базу диссертационного исследования составили труды ведущих отечественных и зарубежных ученых по проблемам теории и практики финансового менеджмента. Методологической основой исследования послужило использование методологии бюджетирования для совершенствования процедур финансового планирования в вузе.

**Информационная база исследования.** Информационной базой исследования послужили нормативно-правовые документы, регулирующие составление и анализ финансовой отчетности образовательных организаций, в частности СГУ.

**Научная новизна** исследования заключается в:

- уточнении функций и задач финансового планирования, реализуемых в рамках системы управления вузом;
- анализ методики формирования бюджета вуза, а также принципов и подходов к построению системы бюджетирования в вузе.

**Практическая значимость** настоящей работы состоит в том, что подходы к построению системы бюджетирования, процедуры формирования бюджета, предложенные в работе, могут быть использованы в большинстве вузов.

**Структура работы.** Обусловлена целью и задачами исследования и включает в себя: введение, два раздела, заключение, список использованных источников, а также три приложения.

В первом разделе были рассмотрены теоретико-методологический подход к понятию бюджетирование, а также теоретические основы организации процесса бюджетирования и проанализированы особенностей его применения в образовательных организациях.

Во второй части работы рассмотрен непосредственно процесс бюджетирования, на примере одного из вузов.

## **Основные положения диссертации, выносимые на защиту**

В связи с тем, что бюджетирование необходимо практически в любой организации и в любой сфере деятельности, то его цели и задачи естественно будут зависеть от объекта приложения, соответственно в работе, выделены только некоторые общие цели этого процесса

Бюджетирование как модель финансового планирования – эффективный инструмент достижения стратегических целей организации, основной из которых является улучшение финансовых показателей, путем планирования бизнес процессов с учетом максимально эффективных технологий.

Применение системы бюджетирования в различных сферах деятельности имеет специфические особенности реализации. В этой связи особое внимание заслуживает использование системы бюджетирования для организаций высшего образования.

На сегодняшний день в вузах проводятся различные мероприятия по ведению данного процесса.

В рамках реализации процесса бюджетирования вуз самостоятельно определяет порядок формирования плановых показателей финансово-хозяйственной деятельности.

Реализация процесса бюджетирования в вузе позволяет не только анализировать финансовые показатели, а также способствует развитию организации в условиях конкуренции в части образовательных услуг, определяет вектор дальнейшего развития более востребованных программ и специальностей.

Ведение системы бюджетирования способствует четкому определению роли каждого структурного подразделения организации в ее финансово-хозяйственной деятельности, а также более эффективному использованию денежных средств.

Разработка и постановка системы бюджетирования в вузе как одного из эффективных инструментов устойчивого его развития всегда направлена на

достижение стратегических целей организации, а, следовательно, способствует достижению основной функциональной задачи управления.

Одним из приоритетных направлений развития системы образования является повышение конкурентоспособности вузов России на мировом уровне. В связи с этим возникает потребность в оценке эффективности использования финансовых ресурсов вузов.

К сожалению, на сегодняшний день не выработано единых принципов и методов оценки влияния уровня эффективности финансового менеджмента на результативность образовательной, научно-исследовательской и прочей деятельности, а также предоставления достоверной и полной информации о различных экономических и финансовых показателях вузов. Для решения этих проблем создаются внутренние системы планирования, анализа и контроля финансово-хозяйственной деятельности вуза. И особое внимание уделяется стратегическому планированию и бюджетированию в вузе.

В этой связи особое внимание в работе уделяется анализу реализации процесса бюджетирования на примере конкретного вуза.

Основным целям системы бюджетирования в вузе является повышение финансовой устойчивости вуза, повышение эффективности использования имеющихся в распоряжении ресурсов, а также создание информационной базы для принятия управленческих решений.

К задачам системы бюджетирования финансово-хозяйственной деятельности относят:

- обеспечение прозрачности доходов и расходов, поступлений и выплат;
- контроль обоснованности выделения и использования финансовых ресурсов по видам деятельности;
- определение наиболее эффективных видов и направлений деятельности.

Процесс бюджетирования в вузе имеет многогранный аспект и представлен в различных видах и направлениях деятельности.

Кроме этого, реализуемая система бюджетирования в вузе является наиболее устойчивой к изменениям как внешней, так и внутренней среды, при этом она является наиболее гибкой при изменениях, возникающих в процессе осуществления инновационных проектов.

### **Заключение**

В последнее время происходящие изменения в системе образования и мероприятия, проводимые Минобрнауки в сфере повышения уровня финансового менеджмента в подведомственных организациях, показывают, что бюджетирование является реальным инструментом управления эффективностью деятельностью вуза направленное на достижение стратегических целей и задач.

Перед вузами стоит несколько проблем, решение которых полностью зависит от качества проводимых мероприятий стратегического планирования. К таким вопросам можно отнести:

- недостаточное финансирование из федерального бюджета на содержание всего имущественного комплекса университета и необходимость увеличения расходования внебюджетных средств на эти цели;
- потенциальное снижение финансирования проектов в силу экономических факторов;
- постоянное изменение и ужесточение требований со стороны Минобрнауки, предъявляемых к организационной структуре, системе управления бюджетирования вуза;
- постоянное изменение и ужесточение федеральных требований в области жизнеобеспечения, пожарной, антитеррористической и информационной безопасности значительно увеличивают риски бюджетирования;
- систематически поступающие от различных структур Минобрнауки дублирующие друг друга запросы, на предоставление в сжатые сроки отчетов, содержащих большой объем предельно детализированной информации.

Для решения подобного рода вопросов и достижения поставленных целей в сфере финансового менеджмента необходимо использование системы бюджетирования. Бюджетирование является одним из основных инструментов управления вузом. Оно активно используется как технология финансового планирования. При этом с помощью реализации процесса бюджетирования финансово-хозяйственной деятельности в вузе могут быть решены следующие задачи:

- обеспечение прозрачности доходов и расходов, поступлений и выплат;
- контроль обоснованности выделения и использования финансовых ресурсов по видам деятельности;
- определение наиболее эффективных видов и направлений деятельности;
- повышение финансовой дисциплины руководителей и сотрудников.

Также процесс бюджетирования позволяет достигнуть следующего:

- организационная структура выстроена вдоль основных и обеспечивающих бизнес-процессов и соответствует требованиям законодательства;
- оптимизация бюджетного управления финансовыми ресурсами, направленные на выполнение стратегических задач и применения системы управления финансовыми рисками;
- автоматизации основных и вспомогательных процессов бюджетирования в университете и интеграция всех сервисов в единую информационную систему;
- прогнозирование краткосрочных и среднесрочных перспектив, позволяющие своевременно реагировать на изменения в системе управления;
- разработка процедур постоянного мониторинга подготовки и принятия нормативных актов, программ, проектов, касающихся всех сфер деятельности университета;



- своевременная актуализация локально-нормативных актов в соответствии с федеральным законодательством и нормативной документацией.

В работе представлена информация о реализации процесса бюджетирования в вузе. Выделены основные критерии детализации доходов вуза, а также представлены функциональные направления расходования средств. В работе указаны основные подходы к формированию планов системы бюджетирования и их взаимосвязь.

Анализ деятельности выбранного вуза показал, что в данной организации внедрена система бюджетирования, она не статична и находится в состоянии постоянной модернизации, согласно современным требованиям.

В вузе реализуется смешанная система бюджетирования. Расходование бюджетных средств происходит централизованно. Децентрализация происходит в части распределения расходной части средств выделенных на развитие структурного подразделения или средств полученных структурным подразделением от прочих видов деятельности.

В работе рассмотрен порядок планирования доходов и расходов выбранного вуза, обеспечение взаимосвязи процесса бюджетирования и плана финансово-хозяйственной деятельности.

В результате проведенного анализа деятельности можно отметить следующие положительные аспекты:

- осуществление контроля обоснованности выделения и использования финансовых ресурсов;
- в деятельности определяются наиболее эффективные направления.

К направлениям деятельности требующим уделить особое внимание можно отнести:

- модернизация системы управления;
- реализация проектов направленных на оптимизацию имеющихся ресурсов.

Проведенный анализ позволяет говорить, что в современных условиях

развития системы образования реализация в вузах процесса бюджетирования направлена не только на повышение эффективности использования имеющихся ресурсов, но и способствует повышению финансовой устойчивости. В частности, последний фактор достигается за счет обоснованности выделения финансовых ресурсов по отдельным направлениям и проектам вуза, определения наиболее эффективных направлений развития, а также сбалансированностью интересов структурных подразделений с общей концепцией развития.

#### **Список использованных источников**

1. Абрютина М.С. Финансовый анализ коммерческой деятельности: Учебное пособие. - М.: Издательство «Финпресс», 2002.
2. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. - М.: Финансы и статистика, 1997.
3. Алексеева О.А. Учет и контроль в управлении затратами [Электронный ресурс]: [сайт]. URL: <http://pandia.ru/text/78/291/15488.php> (Дата обращения: 11.12.15)
4. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятий: Учебник / Под ред. проф. В.Я. Позднякова. — М.: ИНФРА-М, 2008.
5. Анализ финансового состояния и инвестиционной привлекательности предприятия / Э.И. Крылов, В.М. Власова, М.Г. Егорова [и др.] / М.: Финансы и статистика, 2003.
6. Анализ финансовой отчетности: Учебное пособие / Под ред. О.В.Ефимовой, М.В.Мельник. - М.: Омега-Л, 2004.
7. Аньшин В.М. Инвестиционный анализ: Учеб.-практ. пособие. - М.: Дело, 2000.
8. Балабанов И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта. - 2-е изд., доп. - М.: Финансы и статистика, 2002.

9. Бариленко В.И., Кузнецов С.И., Плотникова Л.К., Иванова О.В. Анализ финансовой отчетности /Под ред. В.И. Бариленко; Саратовский государственный социально-экономический университет. - Саратов, 2002.
10. Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2002.
11. Басовский Л.Е., Басовская Е.Н. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. - М.: ИНФРА-М, 2005.
12. Бахрушина М.А. Стратегический управленческий учет: Полный курс МВА / М.А. Бахрушина, М.И. Сидорова, Л.И. Борисова. — М.: Рид Групп, 2011.
13. Бахрушина М.А. Управленческий анализ. — М.: Омега-Л; 2004.
14. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: учебный курс / И.А. Бланк – К.: Ника-Центр, 1999.
15. Большой экономический словарь /Под ред. А.Н. Азрилияна. – М.: Фонд «Правовая культура», 1994.
16. Бороненкова С.А. Управленческий анализ. М.: Финансы и статистика, 2002.
17. Бочаров В.В. Коммерческое бюджетирование. - СПб.: Питер, 2003.
18. Бочаров В.В. Финансовый анализ. - СПб: Питер, 2003.
19. Бочкарев А. Семь нот менеджмента. Настольная книга руководителя / А. Бочкарев, В. Кондратьев, В. Кранова, А. Матвеева и др. – М.: Эксмо, 2008.
20. Бригхэм Ю.Ф. Энциклопедия финансового менеджмента: Сокр. пер. с англ. / Общ. ред., вступ. ст. Б.Е. Пенькова, В.В. Воронова; [Рос. акад. гос. службы при Президенте Рос. Федерации]. - М. : РАГС : Экономика, 1998.
21. Бурцев В.В. Управленческий аудит системы бюджетирования // Аудиторские ведомости. – 2003. – № 12.

22. Вечканов Г.С., Вечканова Г.Р. Микро- и макроэкономический энциклопедический словарь. – СПб.: Изд. «Лань», 2000.
23. Внешнеэкономический толковый словарь /Под ред. И.П. Фаминского. – М.: ИНФРА-М, 2000.
24. Волков Алексей Сергеевич. Создание рыночной стоимости и инвестиционной привлекательности / А. Волков, М. Куликов, А. Марченко. – М.: Вершина, 2007.
25. Волкова О.Н. Бюджетирование и финансовый контроль в коммерческих организациях // Финансы и статистика. – 2005.
26. Гаррисон Р., Норин Э., Брюэр П. Управленческий учет. 12-е изд. / Пер. с англ. под ред. М.А. Карлика. — СПб.: Питер, 2010.
27. Герасимова Л.Н. Управленческий учет: теория и практика: учебник / Л.Н. Герасимова. — Ростов н/Д : Феникс, 2011.
28. Гибкое развитие предприятия: Эффективность и бюджетирование. – 2-е изд., доп. - М.: Дело, 2002.
29. Гинзбург А.И. Экономический анализ. – СПб.: Питер, 2003.
30. Голов С.Ф. Управленческий учет / С.Ф. Голов. - М.: Прогресс, 2006.
31. Грачев А.В. Анализ и управление финансовой устойчивостью предприятия: Учебно-практическое пособие. - М.: Издательство «Финпресс», 2002.
32. Григорьева Т.И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз: учебник для магистров / Т.И. Григорьева. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт; ИД Юрайт, 2012.
33. Данилов И.А. Теоретические аспекты бюджетирования как современной эффективной технологии корпоративного финансового планирования // Вестник Челябинского государственного университета. - 2009. - № 9 (147). - Экономика. Вып. 20.

34. Деловое планирование (Методы, Организация. Современная практика): Учеб. пособие /Под ред. В.М. Попова. - М.: Финансы и статистика, 1997.
35. Добровольский Е.Ю., Карабанов Б.М., Боровков П.С., Глухов В.Е., Бреслав Е.П. Бюджетирование шаг за шагом / Е.Ю. Добровольский, Б.М. Карабанов, П.С. Боровков, В.Е. Глухов, Е.П. Бреслав. – СПб: Питер, 2005.
36. Донцова Л.В., Никифорова Н.А. Анализ финансовой отчетности. 3-е изд. М.: Дело и Сервис, 2005.
37. Доунс Д., Гудман Д.Э. Финансово-инвестиционный словарь: [Англорусский]: Пер. с 4-го англ. изд. - М. : Изд. дом «ИНФРА-М», 1997.
38. Ермолович Л.Л. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. - Минск: Совр. школа, 2006.
39. Ефимова О.В. Финансовый анализ. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Изд-во "Бухгалтерский учет", 2002.
40. Завгородняя А.В., Ямпольская Д.О. Маркетинговое планирование.- СПб: Питер, 2002.
41. Инвестиции и инновации: Слов. - справ. от А до Я / [Артемова Л.В. и др.]; Под ред. М.З. Бора, А.Ю. Денисова. - М.: ДИС, 1998.
42. Ирвин Д. Финансовый контроль: Пер. с англ./Под ред. И.И. Елисеевой. - М.: Финансы и статистика, 1998.
43. Ириков В.А., Ириков И.В. Технология финансово-экономического планирования на фирме: Учеб. пособие: [В 2 ч.] /Под ред. В.А. Ирикова; Моск. физ.-техн. ин-т (гос. ун-т), Шк. менеджмента, - 2-е перераб. изд. - М.: МИФИ, 1997.
44. Киреева Н.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учеб. пособие. - М.: Социальные отношения, 2007.
45. Ковалев А.И., Привалов В.П. Анализ финансового состояния предприятия. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2000.

46. Ковалев В.В. Методы оценки инвестиционных проектов. – М.: Финансы и статистика, 1998.
47. Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры. – М.: Финансы и статистика, 2003.
48. Ковалев В.В. Корпоративные финансы и учет: понятие, алгоритмы, показатели. Учебное пособие Ч.1 / В.В. Ковалев. – М.: Проспект, 2010.
49. Ковалев В.В. Финансовый менеджмент / В.В. Ковалев – М.: БИНФА, 2010.
50. Кот А.Д. Организация процесса бюджетирования в крупных компаниях / А.Д. Кот, В.Е. Филлипов, А.А. Якименко // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – №4.
51. Ковалев В.В., Волкова О. Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. - М.: Проспект, 2008.
52. Кондратова И.Г. Бюджетирование как инструмент финансового планирования // Экономический анализ: теория и практика. – 2007. – № 4.
53. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учеб. / Л.Т. Гиляровская [и др.]. — М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008.
54. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях /А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примаков, С.Г. Фалько. - М.: Финансы и статистика, 1998.
55. Контроллинг как инструмент управления предприятием /Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др.; Под ред. Н.Г. Данилочкиной. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 1999.
56. Костантини, Паскаль. Анализ эффективности инвестиций методом CROCI – опыт ведущих компаний / Паскаль Костантини; [пер. с англ. И. В. Васильевской, науч. ред. К. В. Рожнов]. — Москва: Вершина, 2007.

57. Кох Р. Менеджмент и финансы от А до Я. – СПб.: Изд. «Питер», 1999.
58. Крейнина М.Н. Финансовое состояние предприятия: Методы оценки.- М.:ДИС, 1997.
59. Криворотов Вадим Васильевич. Управление стоимостью: Оценочные технологии в управлении предприятием: Учеб. пособие по специальности «Финансы и кредит» / В.В. Криворотов, О.В. Мезенцева. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
60. Крюков СВ. Методы и модели оценки и выбора инвестиционных проектов. Ростов н/Д : РГЭУ, 2001.
61. Кук Виктор Дж., мл. Маркетинг и финансы. В поисках конструктивного диалога: пер. с англ. – М.: Вершина, 2007.
62. Кучарина Е.А. Инвестиционный анализ. - СПб.: Питер, 2006.
63. Лиференко Г.Н. Финансовый анализ предприятия: Учебное пособие / Г.Н. Лиференко. - М.: Издательство «Экзамен», 2005.
64. Лихачева О.И. Финансовое планирование на предприятии: Учеб. пособие – М.: 000 «ТК Велби», 2003.
65. Лукасевич И.Я. Анализ финансовых операций. М.: ЮНИТИ. 1998.
66. Лукасевич И.Я. Анализ финансовых операций: Методы, модели, техника вычислений: [Учеб. пособие для вузов по экон. специальностям]. - М.: Финансы, 1998.
67. Любушин Н.П. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебное пособие. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
68. Любушин Н.П., Лещева В.Б., Дьякова В.Г. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия. - М.: ЮНИТИ, 2004.
69. Любушин Н.П., Лещева В.Б., Сучков Е.А. Теория экономического анализа: Учебно-методический комплекс /Под ред. проф. Н.П. Любушина. - М.: Юристъ, 2002.

70. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления: Пер. с нем. Ю.Г. Жукова и С.Н. Зайцева /Под ред. С.А. Николаевой. - М.: Финансы и статистика, 1993.
71. Мансуров, П. М. Управленческий учет: учебное пособие / Ульяновск: УлГТУ, 2010.
72. Маркарьян Э.А. Финансовый анализ: учебное пособие /Э.А. Маркарьян, Г.П. Герасименко, С.Э. Маркарьян. - 8-е изд., перераб. и доп. - М.: КНОРУС, 2011.
73. Маркарьян Э.А., Герасименко Г.П., Маркарьян С.Э. Финансовый анализ: Учебное пособие. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2002.
74. Маркетинг / Под ред. М. Бейкера. – СПб.: Питер, 2002.
75. Мелкумов Я.С. Экономическая оценка эффективности инвестиций и финансирование инвестиционных проектов. М.: ДиС, 1997.
76. Мельник М.В. Анализ и контроль в коммерческой организации: учебник / Мельник М. В., Бердников В. В. – М. : Эксмо. 2011.
77. Методические рекомендации по организации процесса планирования и бюджетирования финансово-хозяйственной деятельности автономных и бюджетных учреждений, подведомственных Минобрнауки России (на примере образовательных организаций высшего образования) от 15 октября 2015 г.
78. Молчанов С. Управленческий учет за 14 дней. Экспресс-курс. Новое, 4-е изд. – СПб.: Питер, 2013.
79. Немировский И.Б., Старожукова И.А. Бюджетирование: от стратегии к бюджету – пошаговое руководство / И.Б. Немировский, И.А. Старожукова. – М.: Вильями, 2006.
80. Неудачин Вячеслав Владимирович. Реализация стратегии компании: финансовый анализ и моделирование / В. В. Неудачин. – М.: Вершина, 2006.
81. Николаева О. Е. Классический управленческий учет/



О.Е. Николаева, Т.В. Шишкова – М.: Издательство ЛКИ, 2010.

82. Пивовар А.Г. Большой финансово-экономический словарь /Под ред. В.И. Осипова. – М.: Экзамен, 2000.

83. Пласкова Н.С. Экономический анализ: учебник. – М.: Эксмо, 2007.

84. Пласкова П.С. Экономический анализ: Учебник. - М.: Эсмо, 2007.

85. Пястолов С. М. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. – М.:Academa, 2002.

86. Рассел Л. Акофф. Планирование будущего корпорации: Пер. с англ. М.:Сирин, 2002.

87. Рассказова-Николаева С.А., Шебек С.В., Николаев Е.А. Управленческий учет: Учебное пособие. — СПб.: Питер, 2013.

88. Розенберг Дж.М. Инвестиции: Терминал. слов.: [Пер. с англ.]. - М.: Изд. дом «ИНФРА-М», 1997.

89. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий АПК. 7-е изд. - М.: Новое знание, 2007.

90. Савицкая Г.В. Теория анализа хозяйственной деятельности. - М.: ИНФРА-М, 2008.

91. Самочкин В.Н. Бюджетирование как инструмент управления промышленным предприятием (на примере АК «Туламашзавод») / В.Н. Самочкин, А.А. Калюкин, О.А. Тимофеева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – №4. – С. 75–82;

92. Селезнева Н.Н., Ионова А.Ф. Финансовый анализ. Управление финансами: Учеб. пособие для вузов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.

93. Сергеев И.В., Шипицын А.В. Оперативное финансовое планирование на предприятии. - М.: Финансы и статистика, 2002.

94. Скамай Л., Трубочкина М.М. Экономический анализ деятельности предприятия. М. : ИНФРА-М, 2006.

95. Стрижова О.И. Формирование методов управления процессом

бюджетирования промышленных предприятий :автореф. дис. ... канд. экон. наук / О.И. Стрижова. – С-Пб, 2006.

96. Совершенствование контроля за расходами бюджетных средств [Электронный ресурс] сайт. URL: <http://aerostatstudio.ru/sovershenstvovanie-kontrolja-za-rashodami/> (дата обращения: 12.01.2016 г.)

97. Сорокина Е.М. Анализ денежных потоков предприятия: теория и практика в условиях реформирования российской экономики. - М.: Финансы и статистика. 2002.

98. Сосненко Л. Анализ экономического потенциала деятельности предприятия. - М.: Экономическая литература, 2003.

99. Справочник финансиста предприятия. - 4-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2003.

100. Теория анализа хозяйственной деятельности: Учебник для вузов / Л.И. Кравченко, Н.А. Русак и др. - Минск: Новое знание, 2007.

101. Теплова Т.В. Планирование в финансовом менеджменте: Учеб.-метод. пособие / Гос. ун-т «Высш. шк. экономики». - М.: ВШЭ, 1998.

102. Федорова Г.В. Финансовый анализ при угрозе банкротства. - М.: Омега-Л, 2003.

103. Фольмут Х.И. Инструменты контроллинга от А до Я: Пер. с нем. /Под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича и Е.Н. Тихоненковой. - М.: Финансы и статистика, 1998.

104. Харитоновна Е.Н. Бюджетирование как инструмент оперативного управления предприятием: автореф. дис. ... канд. экон. наук / Е.Н. Харитоновна. – М., 2002.

105. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования / В.Е. Хруцкий, В.В. Гамаюнов. – М.: Финансы и статистика, 2007.

106. Хелферт Э.А. Техника финансового анализа / Пер. с англ. под ред. Л.П. Белых. – М.: Аудит, 1996.

107. Царев Виктор Васильевич. Оценка стоимости бизнеса. Теория и

методология: учеб. пособие для студентов вузов по специальностям 080105 «Финансы и кредит» и 090109 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»/ В.В. Царев, А.А. Кантарович. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.

108. Чая В.Т. Управленческий учет / В.Т. Чая, Н.И. Чупахина. – М.: Эксмо, 2009.

109. Черногорский С.А., Тарушкин А.Б. Основы финансового анализа. - СПб.: «Издательский дом Герда», 2002.

110. Черняк В.З. Финансовый анализ: Учебник / В.З. Черняк. - М.: Издательство «Экзамен», 2005.

111. Чуев И.Н., Чуева Л.П. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. М.: Дашков и К°, 2006.

112. Шеремет А.Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2006.

113. Шеремет А.Д., Негашев Е.В. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций. - М.: ИНФРА-М, 2003.

114. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С., Негашев Е.В. Методика финансового анализа. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2002.

115. Шеремет А.Д. и др. Управленческий учет / А.Д. Шеремет, И.М. Волков, М.В. Грачева, И.А. Емельянов, О.Е. Николаева, С.И. Полякова, В.П. Суйц, С.М. Шапигузов, Т.В. Шишкова. – М.: ИНФРА-М, 2009.

116. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России / К.В. Щиборщ // Финансовый менеджмент. – 2004. - №2.

117. Экономика фирмы: Словарь-справочник / Под ред. В.К. Складенко, О.И. Волкова. – М.: ИНФРА-М, 2000.

118. Экономический анализ: Учебник для вузов / Под ред. Л.Т. Гиляровской. - 2-е изд., доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.

119. [Электронный ресурс] сайт. URL: [http://ru.wikipedia.org/wiki/Инвестиционный\\_бюджет](http://ru.wikipedia.org/wiki/Инвестиционный_бюджет) (дата обращения: 18.01.2016 г.)

120. Планирование и бюджетирование [Электронный ресурс] сайт.

URL: <http://www.studfiles.ru/preview/1048333/> (дата обращения: 23.11.2015 г.)

121. Бюджетирование и планирование: кратко и о главном [Электронный ресурс] сайт. URL: <http://www.elitarium.ru/bjudzhetirovanie-na-predpriyatii-planirovanie-resursy-zatraty-bjudzhetnyj-cikl/> (дата обращения: 17.12.2015 г.)

122. Официальный сайт для размещения информации о государственных (муниципальных) учреждениях [Электронный ресурс] сайт. URL: <http://bus.gov.ru> (дата обращения: 17.04.2016 г.)