

УДК 338.27

А.А. Степанчук

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого,
г. Санкт-Петербург, email: aastepanchuk@yandex.ru

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ МАЛЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Ключевые слова: бюджетирование, бюджетное управление, малый бизнес, ликвидность, доходность, принятие управленческих решений.

Предложена трактовка бюджетирования как особой функции системы управленческого учета. Исследованы методы бюджетного управления, учитывающие специфику субъектов малого бизнеса. Проанализированы существующие трактовки бюджетирования и бюджетного управления различными исследователями. Выявлен факт обострения проблем малого бизнеса в периоды экономических кризисов и обоснована актуальность изучения и распространения опыта тех субъектов малого предпринимательства, которые приобрели навыки в области современных методов управления и принятия решений, включая такой инструмент управления как бюджетирование. С учетом накопленного опыта конкретизированы предложения по различным аспектам внедрения эффективной системы бюджетирования для малых предприятий, включая автоматизацию управленческих задач, формы и назначение бюджетных таблиц, поиск компромиссного соотношения между показателями ликвидности и доходности, создание и отработка системы планирования с помощью внешних и внутренних бюджетов, особенности составления отдельных видов операционных бюджетов в рамках функционального подхода. Предложена процедура внедрения бюджетирования для субъектов малого предпринимательства.

A.A. Stepanchuk

Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, email: aastepanchuk@yandex.ru

BUDGETING AS AN EFFECTIVE TOOL FOR MANAGING A SMALL ENTERPRISE

Keywords: budgeting, budget management, small business, liquidity, profitability, management decision making.

The interpretation of budgeting as a special function of the management accounting system is proposed. The methods of budgetary management, taking into account the specifics of small businesses, have been studied. The existing interpretations of budgeting and budget management by various researchers are analyzed. The fact of the aggravation of the problems of small businesses during periods of economic crises has been revealed and the relevance of studying and disseminating the experience of those small businesses that have acquired skills in the field of modern management and decision-making methods, including such a management tool as budgeting, has been substantiated. Taking into account the accumulated experience, proposals were specified on various aspects of implementing an effective budgeting system for small enterprises, including the automation of management tasks, the forms and purpose of budget tables, the search for a compromise relationship between liquidity and profitability indicators, the creation and development of a planning system using external and internal budgets, features drawing up certain types of operating budgets within the framework of a functional approach. Proposed procedure for introducing budgeting for small businesses.

Теоретический анализ, постановка проблемы

Объектом предлагаемого исследования стали проблемы организации бюджетирования малого бизнеса как особой функции системы управленческого учета. Предметом исследования избраны методы бюджетного управления, учитывающие специфику субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП). Исследование актуально в силу того, что на современном этапе рыночных пре-

образований и кризисных явлений, вызванных в том числе пандемией, малый бизнес вынужден искать новые инструменты эффективного управления, а также совершенствовать те из них, которые оправдали себя в предыдущие годы. Данное обстоятельство справедливо подчеркивается некоторыми авторами [1].

Общепризнанным является факт признания бюджетирования одним из наиболее востребованных практикой инструментов контроллинга и управленческого

учета, который как ничто другое пригоден для подготовки, обработки и анализа информации, требуемой для принятия правильных и актуальных управленческих решений, влияющих на результаты работы предприятия как в долгосрочной, так и краткосрочной перспективе. Для субъектов МСП, для деятельности которых характерны большая неопределенность и меньшая предсказуемость, а значит, требуется высокая скорость принятия решений, это не менее, а зачастую более важно, чем для представителей крупного и среднего бизнеса.

В то же время в числе проблем экономической теории, которые по-прежнему не решены, остается проблема неоднозначности трактовки самого термина «бюджетирование». При этом диапазон суждений весьма разнообразен. Бюджетирование либо рассматривается как отдельная и даже самостоятельная подсистема управленческого учета, ориентированная на достижение стратегических и тактических целей организации, либо как особая форма финансового прогнозирования, либо как процедура разработки, согласования и реализации различного рода внешних и внутренних функциональных и дивизиональных планов, либо рассматривается в гораздо более узком диапазоне: например, как ведение платежного календаря и иных форм контроля денежных потоков. Существует мнение и о трехэтапном содержании процесса бюджетирования, согласно которому этот процесс начинается с создания системы управления финансами предприятия, затем дополняется составлением и реализацией непосредственно бюджетов, а в заключительной стадии касается вопросов распределения различного рода ресурсов. Вместе с тем, существуют и предельно краткие определения, сводящие процесс бюджетирования к обычной плановой работе. При этом есть основания утверждать, исходя из принципа «все новое – это хорошо забытое старое», что сами приемы и навыки бюджетирования отнюдь не заимствованы из зарубежного опыта, а являются прямым продолжением того, что было хорошо известно в советской плановой экономике как одна из разновидностей внутрипроизводственного хозяйственного расчета.

Таким образом, очевиден вывод о том, что как научный термин «бюджетирование» пока не приобрело единой общепризнанной трактовки [2] и в настоящее время интерпретируется в спектре от синонима финансового планирования до специально создаваемой по инициативе руководства предприятия системы его внутрипроизводственного управления, которая опирается на особые механизмы и инструменты.

С другой стороны, некоторые исследователи [3, 4] справедливо отмечают, что в периоды экономических кризисов проблемы малого бизнеса обостряются, и поэтому крайне важно изучать, демонстрировать и распространять опыт тех, кто успешно справляется с возникающими трудностями и проявляет способность к адаптации, в том числе в затянувшихся условиях пандемии. Отсюда вытекает повышенная актуальность приобретения субъектами МСП навыков в сфере современных методов управления и принятия решений, что без внедрения бюджетирования становится трудно решаемой задачей.

Тем более растет актуальность более однозначного понимания этой категории в современных условиях, когда мы видим, что действующие системы бюджетного управления демонстрируют явное отставание от реальных управленческих задач. В связи с этим особо отмечаются такие пробелы как адаптация бюджетирования к интенсивно развивающейся теории и практике управления бизнес-процессами и учету влияния внешней среды малого предприятия, включающей такие составляющие как покупатели-заказчики, продавцы-поставщики, органы государственного управления и регулирования, а также иные его контрагенты [5]. Ряд исследователей среди наиболее значимых «узких мест» в данной области подчеркивают явно недостаточную смысловую наполненность терминологии управленческого учета и бюджетирования, а в дополнение к этому такую специфическую особенность МСП как невысокая скорость обработки оперативных управленческих данных. Одновременно с такими наблюдениями делается также не всегда очевидный для практиков вывод о том, что, вопреки существующим трудностям внедрения ка-

чественно новых систем управления, эффект от создания систем бюджетирования для субъектов МСП часто превосходит осторожные прогнозы скептиков [6].

Обобщая различные суждения о предмете исследования, выскажем свою собственную позицию. Здесь бюджетированием мы называем как процедуру разработки самих бюджетов и действий по их согласованию и утверждению, так и комплекс мер экономического управления, предназначенных для оптимального использования ограниченных ресурсов. Отличительной от традиционных методов планирования чертой таких процедур является уровень делегирования полномочий и ответственности. Бюджетным же управлением мы называем процесс управления предприятием в сочетании с теми мерами, операциями и приёмами, которые позволяют внедрить систему бюджетирования во всех ее важнейших компонентах.

Сказанное обуславливает общий вывод, состоящий в том, что в настоящее время методы решения рассматриваемых проблем своей актуальности не теряют, а только приобретают ее и наращивают. В предлагаемой работе предложен обобщенный взгляд на указанные проблемы и сделана попытка более тесно связать выработанные подходы с практической деятельностью предприятий малого бизнеса.

Объекты и методы исследования

Таким образом, под бюджетным управлением как инструментом управления предприятием следует понимать систему мер, в состав которой входит целый комплекс организационных и технологических действий, связанных с созданием и освоением системы бюджетирования. Для многих субъектов МСП, несмотря на ограниченность их масштабов и возможностей, оправдывает себя организация системы бюджетного управления по дивизиональному принципу через центры финансовой ответственности (ЦФО). Это не только позволяет достигать целей развития предприятия в долгосрочной перспективе, но и создает предпосылки для эффективного управления затратами на коротких отрезках времени. Некоторыми авторами даже признается возможность на-

делять некоторые подразделения предприятия функциями самостоятельного планирования и контроля затрат [7]. При этом последовательное внедрение бюджетирования приводит к возможности контролировать отклонения фактических показателей от их плановых значений, а также принимать оперативные управленческие решения, направленные на исправление нежелательных ситуаций. Некоторые авторы именно в этом согласовании действий сотрудников предприятия видят содержание и одно из главных преимуществ бюджетного управления [8] в его сравнении с традиционными формами менеджмента. Довольно распространено и суждение о том, что бюджетирование в современных условиях должно трактоваться в более широком спектре, ибо оно в системе эффективного менеджмента способно играть определяющую роль [9].

Вместе с тем, бюджетное управление переживает своего рода «кризис роста», то есть определенные проблемы, которые по мере развития бюджетирования не ослабевают, а обостряются. Так, справедливо подчеркивается, что многие документы управленческой отчетности содержат в себе избыточную информацию, а это приводит к путанице и неоправданному усложнению процедур принятия решений, использующих данные таких документов [10].

К некоторой «заорганизованности» бюджетирования приводит и получившая широкое распространение практика его автоматизации, включая использование различных видов стандартного программного обеспечения (СПО). Поверхностное отношение к выбору таких решений и программ зачастую связано с продуманной маркетинговой стратегией фирм-разработчиков, когда малым предприятиям навязываются «хорошо раскрученные» и «модные» варианты уже готовых программных решений, далеко не всегда способных решать стоящие перед руководителями этих предприятий управленческие задачи. Это дискредитирует саму идею цифровизации и тормозит развитие бюджетного управления. По нашему опыту, выбор конкретного программного решения для автоматизации бюджетирования того или иного субъекта МСП – отдельная

задача, которая должна ставиться и конкретизироваться осмысленно и только на определенном этапе достижения зрелости фирмы. Эта задача решается эффективно путем тщательной подготовки предельно подробного технического задания (ТЗ), в котором самим управленцам (а не готовым сделать это вместо них сторонним разработчикам СПО) необходимо четко сформулировать те требования и ограничения, которые учитывают специфику их предприятия. Выполнение требований такого ТЗ – не достаточное, но необходимое условие верного выбора варианта СПО.

На начальном этапе выяснение таких специфических особенностей конкретного бизнеса и требований к системе его бюджетирования не только возможно, но и полезно выполнять на базе шаблонов обычных электронных таблиц. Подобные шаблоны, в частности, подготовлены автором статьи и на протяжении 15 лет успешно применялись клиентами службы занятости Санкт-Петербурга, желавшими открыть собственный бизнес, в тех случаях, когда требовалось составить бюджет создаваемого субъекта МСП [11].

Повышенного внимания требует и такой аспект бюджетного управления как разработка и конкретизация форм бюджетных таблиц. В процессе внедрения бюджетирования на целом ряде МСП мы убедились, что каждому предприятию малого бизнеса минимально необходимы два вида бюджетов: во-первых, бюджет движения потоков денежных средств; во-вторых, бюджет прибылей и убытков. С помощью первого бюджета можно контролировать уровень ликвидности, с помощью второго – доходность предприятия. Ликвидность и доходность как важнейшие цели бизнеса в силу своей противоречивости требуют к себе постоянного внимания и поиска сбалансированного компромисса между собой. Увлечение одним в ущерб другому, как показывает опыт многих предприятий, имеет свои негативные последствия.

Так, наряду с явными выгодами (предотвращение банкротства, упорядоченность притоков и оттоков денежных средств и т.д.) увлечение ликвидностью означает и такие виды упущенной выгоды, как отказ от рискованных проектов

развития бизнеса, а значит, невысокие перспективы укрепления конкурентоспособности. С другой стороны, предпочтение, отдаваемое доходности, означает не только устранение отмеченных выше недостатков (в случае приоритета ликвидности), но и такие нежелательные последствия как угрозы в части утраты деловой репутации и повышения вероятности ослабления текущего финансового положения вплоть до несостоятельности бизнеса. В связи с существованием этой проблемы некоторые исследователи [12] обосновывают тезис о необходимости такой информации системы бюджетирования, которая в дополнение к традиционным внешним и внутренним технико-экономическим показателям своевременно сигнализировала бы менеджерам предприятия о наличии кризисных явлений и снижении платежеспособности и была бы близка к той системе параметров, которые принято использовать в антикризисном управлении.

В ходе нашего исследования, задавшись задачей поиска компромисса между доходностью и ликвидностью, мы проанализировали влияние различных факторов и пришли к выводу, что приоритет платежеспособности (ликвидности) выше приоритета рентабельности (доходности) при следующих обстоятельствах: высокий темп инфляции; предпочтение тактическим целям выживания бизнеса; увеличение дебиторской задолженности; низкий уровень диверсификации в сочетании с высоким уровнем сезонности спроса. Поскольку указанные характеристики характерны для переживаемого периода, мы констатируем преимущества ликвидности в сравнении с доходностью, если речь идет о краткосрочном периоде. Что же касается перспективы долгосрочной, то в ней главная цель бизнеса остается той же (высокая прибыль), а потому при составлении бюджетов на период 1 год и более доходность обязана быть в приоритете.

Результаты и их обсуждение

При внедрении бюджетного управления на предприятиях малого бизнеса, обычно начинают с освоения новых форм планирования. Применяя для этой цели такой инструмент как бюджет ре-

шают следующие самостоятельные и одновременно тесно связанные между собой задачи: координируют работу различных служб и работников малого предприятия; более рационально используют все виды ресурсов; назначают для последующего контроля сроки выполнения и ответственных исполнителей; создают условия для обоснованного материального поощрения (наказания) тех сотрудников, которые причастны к выполнению (невыполнению) возложенных на них должностных обязанностей. Другими словами, на этом этапе работы создание и отработка системы планирования бюджетов позволяет с помощью бюджетных таблиц достигать сначала тактических, а затем и стратегических целей предприятия в условиях ограниченных ресурсов и обеспечения мотивации каждого сотрудника фирмы.

При этом важно отделять друг от друга связанные между собой системы бюджетирования, ориентированные на внешний мир (финансовое планирование или внешние бюджеты), и те системы, которые оперируют с внутренней экономикой предприятия (операционные или внутренние бюджеты). На крупных и средних предприятиях это отделение доходит до того, что реализацией отмеченных функций бюджетирования в автономном режиме занимаются различные функциональные службы: внешним бюджетированием – финансовые отделы, внутренним бюджетированием – планово-экономические отделы. На малых предприятиях в силу ограниченной численности управленческого персонала и его высокой взаимозаменяемости такое не наблюдается.

Разновидностями внешних бюджетов обычно выступают такие общеизвестные бюджетные таблицы, как бюджет движения денежных средств, бюджет прибыли и прогнозный бюджет баланса предприятия, а также те таблицы, с помощью которых для вышеперечисленных форм готовится необходимая исходная информация, включая данные о прогнозе сбыта продукции и услуг, календарь предстоящих платежей и поступлений, сводный план расчетов по кредитам и т.д.

В свою очередь, операционные бюджеты имеют более вариативные формы

своей реализации и характеризуются большим разнообразием названий. В любом случае так или иначе они имеют прямое и косвенное отношение к оперативно-производственному планированию внутри предприятия и составляются либо по отдельным подразделениям (дивизиональный подход и так называемые дивизиональные бюджеты), либо в разрезе отдельных функций управления (функциональный подход и функциональные бюджеты).

В рамках статьи ограничимся разбором особенностей составления отдельных видов операционных бюджетов, включая бюджеты продаж, производства, закупок, запасов и накладных расходов. Свои рекомендации, не претендуя на их универсальность, приведем для наиболее сложного частного случая – малой фирмы, работающей в сфере производства и сбыта собственной продукции.

При формировании бюджета продаж требуется учитывать, что он должен:

- Составляться на основе так называемого консервативного подхода, то есть быть сугубо реалистичным с «пессимистическим оттенком»;

- Учитывать возможности гибкой ценовой политики предприятия, включая систему ценовых скидок, дифференциацию цен и т.д.;

- Исходить из прогнозируемого платежеспособного спроса на продукцию и услуги малого предприятия с учетом особенностей его стратегии в области маркетинга;

- Учитывать поправки, связанные с анализом предложения на рынке аналогичных товаров, а также учитывать влияние ценовой конкуренции и различные виды неценовой конкуренции;

- Принимать во внимание фактор сезонности спроса и то, что данный фактор по отношению к различным позициям ассортиментного ряда проявляет себя по-разному;

- На каждой итерации постоянно учитывать, с одной стороны, запасы на складе готовой продукции и уровень производственных мощностей, с другой стороны;

- При формировании итоговой версии плана сбыта оперировать информацией о доходности по различным видам деятельности и отдавать предпочтение

тем видам, которые приносят предприятию больший доход.

При формировании бюджета производства требуется учитывать, что он должен:

- Составляться вслед за бюджетом продаж, определяющим задание производству, исходя не только из наличия пропускной способности (она может быть расширена за счет аутсорсинга и производственной кооперации), но главным образом, платежеспособного спроса;

- Исходить из ограничений по закупкам, а также учитывать остатки незавершенного производства, материалов и пока нереализованной готовой продукции;

- Укреплять уровень обоснованности бюджета, для чего расширять нормативную базу бюджетирования и на очередном этапе развития системы управленческого учета стремиться увеличивать долю тех статей бюджета, которые опираются на технически обоснованные нормы расхода ресурсов;

- Для обслуживающих подразделений бюджет производства составляется в режиме предельной экономии, но тем не менее с учетом того уровня объема услуг, который необходим для бесперебойной работы обеспечения подразделений, отвечающих за выпуск готовой продукции. В этих целях средними и крупными предприятиями обычно обосновывается необходимость применения внутренних (трансфертных) цен, однако для предприятий малого бизнеса, по нашему мнению, такая рекомендация носит избыточный характер.

При формировании бюджета закупок требуется учитывать, что он должен:

- Быть обоснованным с точки зрения минимизации затрат на требуемые материальные ресурсы, но в то же время учитывать тот уровень запасов, без которого вероятны остановки производства и потеря важных заказов;

- Учитывать там, где это возможно, фактор поддержания конкуренции между поставщиками в целях оптимизации с помощью такой конкуренции соотношения «цена-качество»;

- Ориентироваться на более обоснованные прогнозы по стоимости различных ресурсов, а при необходимости использовать такие эффективные формы управления рисками как их

хеджирование с помощью заключения с поставщиками фьючерсных и опционных контрактов;

- Находить оптимальное соотношение между закупками «впрок», приносящими экономию с учетом оптовых скидок и транспортных норм доставки, и соображениями об оптимизации уровня используемых для этих целей оборотных средств;

- Опирается на обоснованные нормативы, которые учитывают все составляющие операционного и финансового цикла движения оборотного капитала, для чего использовать накапливаемые и обновляемые статистические данные о ранее произведенных закупках.

При формировании бюджета запасов требуется учитывать, что он по своей сути занимает промежуточное положение между отдельными видами операционных бюджетов: продаж и производства (для склада готовой продукции), а также производства и закупок (для склада сырья и материалов), то есть является производным, но в то же время внутри себя имеет целый блок собственных специфических затрат, связанных с заработной платой персонала, расходами по содержанию и эксплуатации оборудования складов.

И, наконец, при формировании бюджета накладных (или управленческих) расходов требуется учитывать, что он должен иметь предельную детализацию по главным составляющим этих расходов, которые могут быть не отражены в предыдущих операционных бюджетах, но обязаны тоже предельно жестко регламентироваться. Нормирование таких расходов, исходя хотя бы из статистики предыдущих периодов, даст возможность сдерживать неограниченные и не всегда обоснованные потребности управленцев, а также выделить из состава таких расходов те издержки, которые можно если не обнулить, то минимизировать.

Среди других практических рекомендаций, которые появились в результате нашего исследования, упомянем те, которые проявили себя в качестве наиболее важных нюансов:

Во-первых, в процессе бюджетирования рекомендуется разрабатывать и применять такие формы управленческой

отчетности, которые максимально приближены к существующим на предприятии документам, а поэтому не вызовут эффекта отторжения у тех сотрудников, которые будут их использовать в своей повседневной работе.

Во-вторых, при внедрении бюджетирования на провал обречены попытки решить возникающие проблемы все и сразу. При этом особо опасным является попытка слепого копирования опыта других фирм, поскольку в этом опыте неизбежно отражена специфика этих фирм. В связи с этим рекомендуется осуществлять внедрение новой системы поэтапно, начиная с тех подразделений, которые наиболее подготовлены и одновременно наиболее типичны с точки зрения особенностей рассматриваемого малого предприятия.

В-третьих, в силу широты охвата, несопоставимого с системой финансового учета, от тех, кто внедряет систему бюджетирования, требуется широкая разъяснительная работа среди всех управленцев, а не только отдельных сотрудников предприятия.

В-четвертых, наиболее убедительным аргументом в пользу результативности внедряемой системы бюджетирования станет применение результатов анализа бюджетов при принятии конкретных управленческих решений и демонстрация полученных итогов широкому кругу сотрудников. Для решения такой задачи пригодны самые различные приемы, включая применение несложных компьютерных моделей, с помощью которых можно просчитать последствия различных вариантов управленческих решений по изменению цен, программ выпуска и продаж, степени загрузки производственных мощностей. Полезной также будет практика расчета нормативов и «критических

точек», позволяющих определить предельные значения тех или иных параметров бюджетирования.

Выводы

В данной статье предложен обзор по следующим проблемам:

- Существующие различия в интерпретации отдельных аспектов бюджетирования применительно к особенностям субъектов МСП;

- Уточнение процедуры создания систем бюджетирования для субъектов МСП с учетом их приоритетов и особенностей;

- Подготовка уточненных рекомендаций для малого бизнеса по разработке функциональных бюджетов разных видов и их применению в эффективном управлении малым бизнесом.

Предложенный подход к постановке бюджетирования, как мы убедились в процессе его внедрения и отработки, позволяет более рационально и последовательно использовать разработку и сопровождение бюджетов субъектов МСП для эффективного решения традиционных и новых задач управления предприятием.

Подчеркнем, что несмотря на относительную универсальность рассмотренных предложений, при использовании на конкретных предприятиях они безусловно будут иметь свои особенности, что связано с другими видами деятельности, уточнением стратегических и тактических задач, изменением внешней и внутренней среды того или иного предприятия. На следующей фазе исследования мы намереваемся сконцентрировать внимание на учёте таких особенностей, а затем подготовить и предложить расширенные рекомендации по освоению методов бюджетного управления для субъектов МСП.

Библиографический список

1. Приходько К.С., Козловская С.А. Малый и средний бизнес в России: оценка текущего состояния и перспективного развития // Вестник Академии знаний. 2021. № 3 (44). С. 177-180.
2. Маслова И.А., Власова М.И. Понятие и сущность бюджетирования и финансового планирования на базе учетной информации // Управленческий учет. 2017. № 11. С. 91-97.
3. Кондрацкая Т.А. Адаптация и эффективность малого бизнеса: сравнительная оценка // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2019. Т.8. № 1 (26). С. 180-184.

4. Сергеева Ю.С. Управление рисками в организациях малого и среднего бизнеса в условиях кризиса, вызванного пандемией COVID-19 // Инновационная деятельность. 2020. № 4 (55). С. 115-129.
5. Котова К.Ю., Балеевских В.Г. Управленческий учет в России: предпосылки становления и перспективы развития // Международный бухгалтерский учет. 2015. № 14. С. 16-29.
6. Елисеева И.В. Актуальные проблемы построения системы управленческого учета на предприятиях // Управленческий учет. 2017. № 9. С. 22-28.
7. Развитие методологического инструментария внутреннего контроля в различных отраслях национальной экономики России: Монография / под ред. Коба Е.Е. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К0», 2016. 268 с.
8. Костин Р.С. Бюджетное управление в условиях экономического кризиса // Дельта науки. Челябинск: Издательство ООО «АгроТехХолдинг» 2016. № 1. С. 76-79.
9. Несвоев В.А., Тищенко У.В. Место и роль бюджетирования в системе управления предприятием // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. Новосибирск: Издательство ООО «Центр развития научного сотрудничества». 2014. № 17. С. 240-245.
10. Назарова О.В. Бюджетное управление: его основные функции и принципы в рамках реализации стратегии компании // Интеллектуальный потенциал XXI века. Новосибирск: Издательство ООО «Центр развития научного сотрудничества». 2015. № 27 (13). С. 215-218.
11. Степанчук А.А. Оценка экономической ситуации на малом предприятии в условиях кризиса // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2015. № 3 (221). С. 245-253.
12. Ивашкевич В.Б., Ермакова Н.А., Елакова А.А. Развитие управленческого учета и анализа в условиях кризисного состояния экономики предприятия. Казань: Изд-во Казан.ун-та, 2014. 202 с.