

## **ВЫЯВЛЕНИЯ СУЩНОСТИ, СИСТЕМНОСТИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЙ**

*В данной работе исследовано бюджетирование - как основа организации финансов предприятия. Целью данной работы является изучений теоретических аспектов бюджетирования предприятий, а также изучение методологии постановки системы бюджетирования на предприятии на современном этапе и основных проблем с этим связанных.*

*Ключевые слова: Бюджетирование, сущность, формирование, этапы, эффективность.*

Ch.Z. Tanabaev - Master's degree in OshtU

## **BUDGETING OF ENTERPRISES. ESSENCE. FORMATION. STAGES. SYSTEMS. EFFICIENCY**

*In this paper, we study budgeting as the basis for organizing the enterprise's finances. The purpose of this work is to study the theoretical aspects of enterprise budgeting, as well as study the methodology of setting the budgeting system in the enterprise at the present stage and the main problems associated with it.*

*Key words: Budgeting, essence, formation, stages, efficiency.*

**Введение.** В течение многих лет компании рассматривали свои бюджеты просто как обязательную оценку предстоящих годовых доходов и затрат. Теперь это отношение быстро меняется, поскольку рынок требует большей конкурентоспособности и предприятия вынуждены быть более динамичными. Успешные компании постоянно повышают точность своих прогнозов относительно будущих операций и связанных с ними потребностей в ресурсах. Это не только увеличивает важность бюджетирования и планирования, это также изменяет традиционные роли различных таблиц, бюджетных систем и программного обеспечения собственного производства.

Исследование показывает, что процесс бюджетирования сейчас включает гораздо больше различных элементов и сотрудников в рамках организации. Другими словами, дни, когда несколько специалистов в головных подразделениях корпорации изолированно создавали бюджет, быстро уходят в прошлое: бюджетирование стало функцией различных подразделений организации. Когда руководителей спросили о расширении их контрольных функций, респонденты отметили, что среди их обязанностей лидирующее положение занимают контроль бюджетирования и стратегическое планирование. Это также подтверждает существование стойкой тенденции к усложнению бюджетирования и планирования.

Бюджет представляет собой, выраженные в конкретных показателях цели, альтернативы достижения целей, последствия возникновения альтернатив на цели, фактические результаты реализации управленческий решений, отклонения от запланированных результатов. Его так же можно определить как процесс принятия решений, с помощью которого предприятие оценивает целесообразность притока и оттока активов.

## 1. Сущность и особенности бюджетирования на предприятии

### 1.1 Понятие сущности и особенности бюджетирования на предприятии

**Планирование** является средством достижения целей. В современных условиях планирование становится центральным звеном управления. Рынок не отвергает планирование. Наоборот, в конкурентной борьбе выходить на рынок со своей продукцией без заранее продуманного плана невозможно.

**Бюджет** - финансовый документ, отражающий серию спланированных событий, которые свершатся в будущем, т.е. прогноз будущих финансовых операций.

**Бюджетирование** - создание технологии планирования, учета и контроля денег и финансовых результатов. Бюджет - это план деятельности компании за определенный период, выраженный в денежной форме. Он выполняет различные функции внутрифирменного планирования [1, с. 58]:

- Бюджет как экономический прогноз. Основные плановые решения принимаются при разработке стратегического планирования, и процесс формулировки бюджета, по существу, является переработкой этих прогнозов.
- Бюджет как основа для контроля. По мере реализации заложенных в бюджете планов необходимо регистрировать фактические результаты деятельности компании. Сравнивая фактические показатели с запланированными, можно осуществлять так называемый бюджетный контроль.
- Бюджет как средство координации. Бюджет представляет собой выраженный в стоимостных показателях план в области производства, закупок сырья или товаров, реализации продукции, инвестиционной деятельности и т.д.
- Бюджет как основа для постановки задачи. Разрабатывая бюджет на следующий период, необходимо принимать решения заблаговременно, до начала деятельности в этот период.

Для того, чтобы составление бюджета принесло реальную помощь компании, необходимо сравнивать прогнозы с результатами исполнения бюджетов, выявлять причины несоответствия и выработать соответствующие решения.

#### **Достоинства бюджетирования:**

- Оказывает положительное воздействие на мотивацию и настрой коллектива;
- Позволяет координировать работу предприятия в целом;
- Анализ бюджетов позволяет своевременно вносить корректирующие изменения;
- Позволяет учиться на опыте составления бюджетов прошлых периодов;
- Позволяет усовершенствовать процесс распределения ресурсов;
- Способствует процессам коммуникаций;
- Помогает менеджерам низового звена понять свою роль в организации;
- Позволяет сотрудникам-новичкам понять «направление движения» предприятия, таким образом, помогая им адаптироваться в новом коллективе;
- Служит инструментом сравнения достигнутых и желаемых результатов.

#### **Недостатки бюджетирования:**

- Различное восприятие бюджетов у разных людей (например, бюджеты не всегда способны помочь в решении повседневных, текущих проблем, не всегда отражают причины событий и отклонений, не всегда учитывают изменения условий; кроме того, не все менеджеры обладают достаточной подготовкой для анализа финансовой информации);
- Сложность и дороговизна системы бюджетирования;
- Если бюджеты не доведены до сведения каждого сотрудника, то они не оказывают практически никакого влияния на мотивацию и результаты работы, а вместо этого воспринимаются исключительно как средство для оценки деятельности работников и отслеживания ошибок;

- Бюджеты требуют от сотрудников высокой производительности труда; в свою очередь, сотрудники противодействуют этому, стараясь минимизировать свою нагрузку, что приводит к конфликтам, вызывает состояние подавленности, страха, а, следовательно, снижает эффективность работы;
- Противоречие между достижимостью целей и их стимулирующим эффектом: если достичь поставленных целей слишком легко, то бюджет не имеет стимулирующего эффекта для повышения производительности; если достичь целей слишком сложно, - стимулирующий эффект пропадает, поскольку никто не верит в достижения целей.

Кроме этого, уже в самом процессе бюджетирования возможно возникновение некоторых ошибок, вызванных заурядной причиной – «человеческим фактором». Для упрощения можно разделить их на несколько категорий [2, с. 284]:

- концептуальные;
- методологические;
- управленческие.

Система бюджетного управления является сложным механизмом, и не все, что называют бюджетированием, является им на самом деле. Тем не менее, сейчас кыргызские компании активно осваивают эту технологию управления, учась и на собственном опыте.

**1.2 Методика организации бюджетирования на предприятии.** Бюджет доходов и расходов (БДР) – определяет экономическую эффективность деятельности предприятия.

Данный бюджет формирует основной финансовый результат деятельности предприятия, т.е. его прибыльность.

Бюджет движения денежных средств (БДДС) носит более очевидный характер, он непосредственно планирует и фиксирует реальные потоки денежных средств и сравнительно прост для составления. БДДС определяет «платежеспособность» предприятия как разницу поступлений и «выбытий» денежных средств за период.

Бюджет по балансовому листу (ББЛ) - определяет экономический потенциал и финансовое состояние предприятия. ББЛ является результирующим бюджетом, при корректной модели финансового учета он формируется на основе БДР и БДДС.

Существует много разновидностей бюджетов, применяемых в зависимости от структуры и размера организации, распределения полномочий, особенностей деятельности и т.п.

К двум основным, «идеологически» отличным типам бюджета следует отнести бюджеты, построенные по принципу «снизу вверх» и «сверху вниз» [3, с. 41].

Первый вариант предусматривает сбор и фильтрацию бюджетной информации от исполнителей к руководителям нижнего уровня и далее к руководству компании.

Второй подход требует от руководства компании четкого понимания основных особенностей организации и способности сформировать реалистичный прогноз хотя бы на рассматриваемый период. Бюджетирование «сверху вниз» обеспечивает согласованность бюджетов отдельных подразделений и позволяет задавать контрольные показатели по продажам, расходам и т.п. для оценки эффективности работы центров ответственности.

В целом бюджетирование «сверху вниз» является предпочтительным, однако на практике, как правило, применяются смешанные варианты содержащие в себе черты обоих вариантов. Вопрос лишь в том, какой подход преобладает.

Есть еще несколько вариантов классификации бюджетов [4, с. 89]:

- Долгосрочные и краткосрочные бюджеты (Short- & Long-term budgets)
- Постатейные бюджеты (line-item budgets)
- Бюджеты с временным периодом (Lapsing Budgets)
- Гибкие и статичные бюджеты

- Преемственные бюджеты и бюджеты с нулевым уровнем (Incremental&Zero-Basebudgets)

Типовые стадии организации системы бюджетирования на предприятии [5, с. 263].

1. Информационная структуризация.
2. Распределение функций бюджетного планирования.
3. Стимулирование выполнения бюджетов.

### **1.3. Бюджетирование как элемент оперативного контроллинга**

Бюджет-план деятельности предприятия или подразделения в количественном (в денежном) выражении. Бюджетирование можно определить как процесс разработки оптимальных направлений использования доходов и формирования затрат предприятия при исполнении его финансово-хозяйственной деятельности и расчетах на определенный период. Бюджетирование включает разработку бюджетов, организацию и контроль по его исполнению.

Непременным условием успешного функционирования оперативного контроллинга на предприятии является разработка бюджетов, их анализ и контроль. В условиях рынка эта проблема является наиболее актуальной, поскольку постоянно изменяющиеся внешние условия требуют гибкого планирования, позволяющего искусно манипулировать ресурсами и затратами предприятия с целью извлечения максимальной прибыли. Для определения значимости бюджетов в развитии предприятия необходимо остановиться на значении определения этого термина. Бюджет-ропись, смета денежных расходов и доходов предприятия на определенный период.

Цель исследования заключается в определении особенностей бюджетирования как элемента инструментария оперативного контроллинга. Для того, чтобы реализовать главную цель контроллинга, необходимо измерять информационные параметры успеха (прибыли) предприятия, позволяющие узнать меру достижения определенных целей. Ориентация на конкретные цели должна происходить при разработке бюджетов. От этого зависит качество бюджетирования и полнота включения всех ресурсов и затрат с целью получения базы сравнения с фактическими показателями, что, в свою очередь, дает возможность оценки соответствия желаемого и действительного. Определение логики и методики исследования обусловило необходимость разработки этапов программирования целей, которые бы наиболее полно раскрывали организационную структуру бюджетирования и требования, предъявляемые к нему.

Система бюджетов позволяет руководителю оценить эффективность управленческих решений, оптимальным путем разделить существующие ресурсы, определить направления развития предприятия и избежать кризисной ситуации.

Исследуя вопросы формирования структуры и содержания бюджетов, возьмем за основу общепринятое подразделение бюджетов на два основных вида: текущие (операционные) бюджеты, отражающие производственную деятельность предприятия, и финансовый план, представляющий собой прогноз финансовой план, представляющий собой прогноз финансовой отчетности.

## **2. Этапы и системы бюджетирования предприятий**

### **2.1. Этапы процесса бюджетирования на предприятии**

Можно выделить семь основных принципов построения полноценной системы бюджетного управления. Рассмотрим подробно каждый из них.

1. Бюджетирование - это инструмент достижения целей компании. Прежде чем разработать план, нужно определить цели. Они формируются на стратегическом уровне корпоративного управления. Если в этой деятельности и можно найти какой-то смысл, то он состоит, лишь в получении финансового прогноза.
2. Бюджетирование - это управление бизнесом. Основой постановки бюджетирования является финансовая структура. По нему невозможно определить, где возникает

прибыль, а где она "проедается", какие целевые показатели установлены для руководителей различных структурных единиц и в какой мере они достигнуты. Другими словами, такой бюджет как инструмент управления бесполезен.

3. Бюджетирование - это управление на основе сбалансированных финансовых показателей. Этот выбор определяет приоритеты для руководителей компании и менеджеров всех уровней.

Финансовые показатели должны быть также сбалансированы, поскольку улучшение одного показателя часто ведет к ухудшению другого. И наконец, показатели должны представлять систему, охватывающую все элементы финансовой структуры.

Сбалансированная система целевых финансовых показателей и ограничений составляет "архитектуру" системы бюджетирования, в соответствии с которой разрабатываются бюджеты.

4. Бюджетирование - это управление с помощью бюджетов. Главными инструментами технологии бюджетного управления являются три основных бюджета:

Бюджет движения денежных средств, предназначенный для управления *ликвидностью*;

Бюджет доходов и расходов, помогающий управлять *операционной эффективностью*;

Прогнозный баланс, необходимый для управления *стоимостью активов* компании.

Основные бюджеты составляются не только для компании в целом, но и для каждой бизнес - единицы (центра прибыли), и представляют собой только часть бюджетной системы, в которую входит множество взаимосвязанных операционных и вспомогательных бюджетов.

5. Бюджетирование охватывает полный контур управления. Любой управленческий процесс - это замкнутый контур, включающий такие этапы, как планирование, контроль, анализ и регулирование. Очевидно, что, если план не "работает" как инструмент контроля и анализа достигнутых результатов, не служит основой для построения системы мотивации менеджеров и сотрудников, его значение обесценивается.

6. Бюджетирование распространяется на все уровни управления. Одним из важных признаков эффективной системы бюджетирования является ее "тотальное" распространение на все уровни организационной структуры. Вовлечение в процесс бюджетирования каждого сотрудника, отвечающего за ту или иную "строку" бюджета, позволяет решить такие задачи, как: снижение сложности процесса бюджетирования путем его децентрализации (чрезмерно централизованный бюджет сложно разрабатывать, корректировать и отслеживать его исполнение); повышение ответственности конкретных исполнителей путем делегирования им полномочий и ответственности за выполнение определенных показателей бюджета; построение эффективной системы мотивации, связанной с финансовыми планами компании.

7. Бюджетирование осуществляется на регулярной основе. Бюджетирование, как всякий управленческий процесс, должно осуществляться непрерывно. Утвержденный план - это только основа для продолжения работы по планированию. Процесс планирования в некотором смысле важнее результата, на получение которого он направлен, поскольку именно в ходе планирования руководители всех уровней коллективно вырабатывают согласованные подходы к решению проблем, осмысливают стоящие перед ними задачи, оценивают ограничения, возможности и риски.

Итак, бюджетирование - это технология управления бизнесом на всех уровнях компании, обеспечивающая достижение ее стратегических целей с помощью бюджетов, на основе сбалансированных финансовых показателей.

## 2.2. Система постановки бюджетирования предприятия

Таблица 1.

Классификация видов бюджетов предприятия [8, с. 31]

Классификационный признак	Вид бюджета
По сферам деятельности предприятия	Бюджет по операционной деятельности
	Бюджет инвестиционной деятельности
	Бюджет по финансовой деятельности
По видам затрат	Бюджет текущих затрат
	Бюджет капитальных затрат
По широте номенклатурных затрат	Функциональный бюджет
	Комплексный бюджет
По методам разработки	Фиксированный бюджет
	Гибкий бюджет
По временному периоду	Месячный, квартальный, годовой
По периоду составления	Оперативный бюджет
	Текущий бюджет
	Перспективный бюджет
По непрерывности планирования	Самостоятельный бюджет
	Непрерывный (скользящий) бюджет
По степени содержания информации	Укрупненный бюджет
	Детализированный бюджет

Все эти виды бюджетов (табл. 1) необходимы для составления прогноза финансового состояния предприятия и для проведения постатейного анализа. Данный классификатор позволяет сгруппировать бюджеты по видам деятельности для упрощения их консолидации в основные финансовые отчёты.

Для удобства работы с бюджетами их обобщают либо по видам деятельности или по центрам финансовой ответственности. В более широком смысле бюджеты можно классифицировать на:

- срочный бюджет - составляется на период 1 месяц, 1 квартал и т. п.;
- перспективный бюджет. Создаётся для планирования генерального развития предприятия на период более одного года.

Основные бюджеты взаимосвязаны между собой, чтобы подчеркнуть эту взаимосвязь, они объединяются следующими названиями: основной бюджет, генеральный бюджет. Взаимосвязи бюджетов достаточно сложны. Поэтому необходима чёткая и отлаженная координация всей системы бюджетирования.

В бюджеты организации закладываются финансово – экономические показатели, которые позволяют оценить эффективность бизнес – процессов компании. В каждый бюджет закладываются основные показатели деятельности компании, с учётом которых должна строиться хозяйственно-финансовая работа организации. Для оценки эффективности работы организации разрабатываются определенные критерии и показатели.

Для удобства консолидации бюджетов в главный бюджет компании используются итоговые бюджеты по элементам затрат.

Инструментом процесса бюджетирования являются бюджеты. Виды бюджетов представлены на рис 1.

Производственный бюджет формирует себестоимость продукции. Общие организационные (управленческие и коммерческие) расходы дополняют производственные затраты и формируют полную себестоимость объёма продаж и

служат для составления основных бюджетов: бюджета доходов и расходов, бюджета движения денежных средств, расчётного баланса.

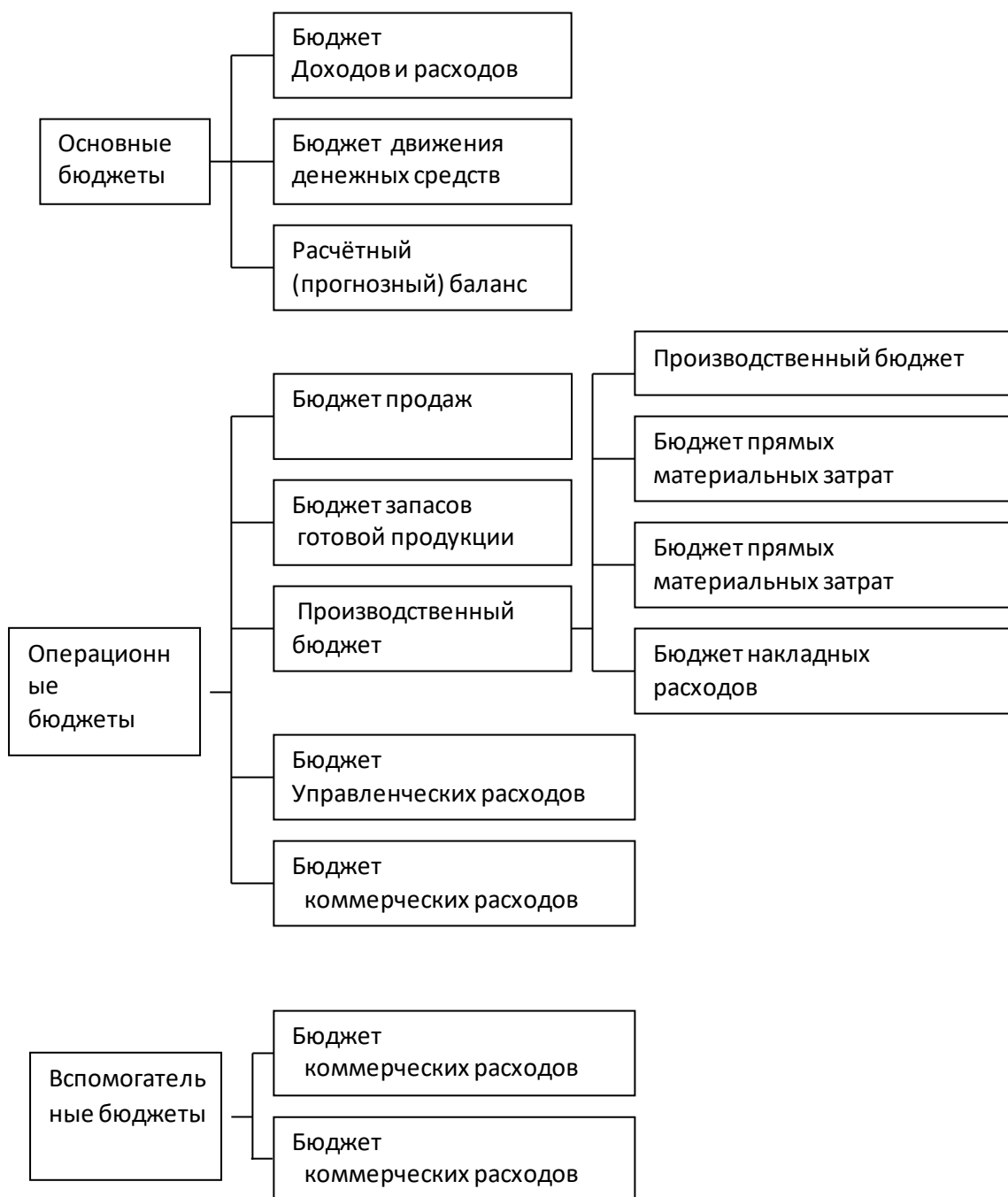


Рис. 1. Типовая классификация бюджетов организации [9, с. 13]

Существует множество методов бюджетирования и каждый отражает некую концепцию планирования.

- метод прироста.
- метод нулевого базиса.
- метод гибкого бюджета.
- метод построчного бюджета.
- фондовый метод.

Выбор того или иного метода разработки, видов и форм бюджетов определяется исходя из специфики, целей и задач деятельности организации.

Разработка бюджета включает в себя основные этапы (рис. 2):

- постановка проблемы и сбор исходной информации для разработки проекта бюджета;
- анализ и обобщение собранной информации, расчет научно-обоснованных показателей экономической деятельности предприятия, формирование проекта бюджета;
- оценка проекта бюджета;
- утверждение бюджета.

Бюджет состоит из двух разделов: “Доходы” и “Расходы”.

Бюджет доходов включает в себя:

- доход, полученный в планируемом периоде за продукцию, ранее отгруженную, но не оплаченную (дебиторская задолженность);
- доход, полученный за оплаченную готовую продукцию, отгружаемую в планируемом периоде со склада готовой продукции в соответствии с заключенными контрактами;
- доход, полученный за оплаченную в планируемом периоде готовую продукцию, изготовленную по плану производства и отгруженную в соответствии с заключенными контрактами.

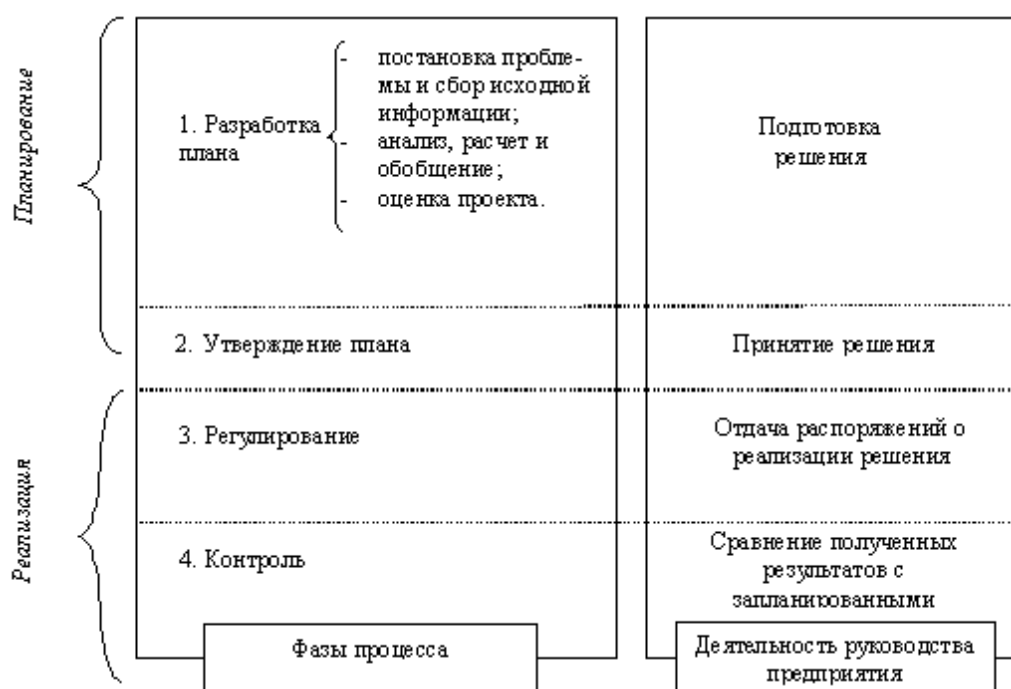


Рис.2. Этапы разработки бюджета [10, с.24]

Прочая реализация включает доходы от финансовой деятельности.

Вторым разделом бюджета являются “Расходы”. Одной из основных статей расходов являются “Затраты на производство”. Определение объемов финансирования по данной статье осуществляется в соответствии с разработанной экономической моделью, включающей в себя расчеты затрат основных и вспомогательных производств, общехозяйственных и коммерческих расходов, распределения накладных расходов. Себестоимость товарной продукции определяется исходя из установленного экономической службой плана производства, цен на материалы, полуфабрикаты и комплектующие, топливно-энергетических расходов, расходов на заработную плату, расходов на обслуживание производственного процесса, обеспечение нормальных условий труда и техники безопасности, содержание и эксплуатацию средств природы.

При построении, система бюджетирования занимает длительный период времени и требует больших затрат человеческих ресурсов. На подготовительном этапе проводится анализ структуры предприятия, информационных потоков, документооборота. Можно выделить следующие этапы постановки системы бюджетирования предприятия [8, с. 37]:



1. Определение финансовой структуры предприятия. На данном этапе составляется перечень видов хозяйственной деятельности, исследуется структура управления предприятием, выделяются центры финансовой ответственности (ЦФО);
2. Определение технологии бюджетирования. В ходе реализации этого этапа определяются виды и формы основных, операционных, вспомогательных бюджетов, разрабатывается последовательность различных бюджетов для ЦФО и предприятия в целом, уточняются особенности консолидации бюджетов;
3. Определение форматов основных бюджетов. На данном этапе определяется основной набор статей доходов и расходов, притоков и оттоков денежных средств, активов и пассивов.

При разработке основных форматов бюджетов применяют следующие основные требования:

- по содержанию бюджеты должны быть максимально, соответствовать международным стандартам финансового учёта;
  - по структуре бюджеты должны быть максимально приближены к отечественным формам бухгалтерской отчётности;
  - в качестве отдельных статей затрат должны фигурировать те виды издержек, доля которых в объёме продаж составляет не менее 1 %.
4. Определение бюджетного регламента. В ходе реализации данного этапа определяются: бюджетный период, сроки предоставления бюджетной отчётности ЦФО, порядок согласования, корректировки и консолидации бюджетов.

В процессе построения бюджетного регламента важную роль играет бюджетный период, то есть период, на который составляются, корректируются бюджеты и за который осуществляется контроль их исполнения. Минимальный бюджетный период представляет собой единицу измерения бюджетного периода (квартал, месяц, декада и т. д.).

5. Организация бюджетного процесса. Определяется перечень участников бюджетного процесса и порядок их взаимодействия; распределяются задачи и функции между ними. Также разрабатываются организационно-распорядительные документы.
6. Автоматизация финансовых расчётов. Выбор и адаптация программного обеспечения автоматизации финансового планирования на предприятии.

Построение системы предприятия должна быть направлена на соизмерение личных целей собственника и целей организации. Собственник организации должен быть готов к возможным финансовым потерям во имя интересов организации.

#### **Заключение:**

Таким образом, бюджетирование - система краткосрочного планирования, учета и контроля ресурсов и результатов деятельности коммерческой организации по центрам ответственности и/или сегментам бизнеса, позволяющая анализировать прогнозируемые и полученные экономические показатели в целях управления бизнес-процессами. Сущностью бюджетного планирования является установление ответственности за каждую статью расходов и доходов организации. Бюджетное планирование базируется на следующих обязательных принципах: единство, непрерывность, гибкость и точность. Бюджетирование, прежде всего, способствует реализации двух важнейших функций управления: планирования и контроля. Бюджетирование выполняет три основные функции: функция планирования, функция учета, функция контроля. Контроль исполнения бюджета базируется на основополагающих принципах темпоральности, объективности, сравнимости и ответственности. Можно выделить также основные функции бюджета: планирование операций, выработка основы для оценки выполнения плана, обучение.

Мы выяснили, что выделяют семь основных принципов построения полноценной системы бюджетного управления:

1. Бюджетирование - это инструмент достижения целей компании.

2. Бюджетирование - это управление бизнесом.
3. Бюджетирование - это управление на основе сбалансированных финансовых показателей.
4. Бюджетирование - это управление с помощью бюджетов.
5. Бюджетирование охватывает полный контур управления.
6. Бюджетирование распространяется на все уровни управления. Бюджетирование осуществляется на регулярной основе.

Поскольку в ходе контрольной работы были решены поставленные задачи, то можно сказать, что цель данной контрольной работы достигнута.

Управленческий учет используется для выявления, измерения, накопления, анализа, переработки и передачи информации о хозяйственной деятельности, используемой в управлении организацией и служит для планирования оценки и контроля затрат и результатов внутри организации. Управленческий учет предназначен для того, чтобы содействовать руководству организации принимать оптимальные решения, на стадии разработки изделия, обоснования цены, маркетинга, ассортимента продукции и тому подобного.

В финансовом планировании проявляется роль финансов как функции распределения и контроля. Одновременно финансовое планирование является частью общей системы планирования финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Финансовое планирование является одним из элементов бизнес планирования.

Бизнес-план является документом, согласно которому предприятие определяет своё отношение к проекту. Он оформляется в виде подробного, перспективного плана развития организации. Бизнес-план служит для организации и координации работ по реализации комплекса мероприятий и финансированию бизнес-проекта организации.

Система бюджетирования определяет порядок и схему расчётов всех показателей бюджетных форм принятых в компании. В любой организации, в которой применяются финансово-экономические расчёты, обязательно использует определённую финансовую модель построения бюджетов. Поэтому, можно сказать, что система бюджетирования нацелена на анализ различных вариантов финансовых последствий реализации намеченных планов. Система бюджетирования также предусматривает анализ различных вариантов изменения финансового состояния предприятия и оценки финансовой устойчивости, в условиях постоянно меняющейся рыночной среды.

#### Литература

1. **Аньшин, В.М.** Бюджетирование в компании: Современные технологии постановки и развития: Учеб.пособие. – [Текст] / И.Н.Царьков, А.Ю. Яковлева // М.: Дело, 2005. – 240 с.
2. **Карпов А.Е.** «100%практическая бюджетирования» Книга 1. «Бюджетирование как инструмент управления» - М.: Результат и качество, 2006. – 400 с.
3. **Немировский, И.Б.** Бюджетирование. От стратегии до бюджета – пошаговое руководство. – [Текст] / И.А. Старожукова // М.: И.Д. Вильямс, 2006. – 512 с.
4. **Остапенко, В.В.** Финансы предприятия: Учеб.пособие / В.В. Остапенко. – 3-е изд., – [Текст] М.: Омега-Л, 2006. - 303 с.
5. **Хруцкий, В.Е.** Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования.- 2-е изд., перераб. и доп. – [Текст] / В.В. Гамаюнов // М.: Финансы и статистика, 2006. – 464 с.
6. **Добровольский, Е.** Бюджетирование: шаг за шагом.- СПб.: [Текст] / Б. Карабанов, П. Боровиков, Е. Глухов, Е. Бреслав // Питер, 2006. – 448 с.
7. **Самочкин, В.Н.** Гибкое развитие предприятия: Эффективность и бюджетирование. - / Пронин Ю.Б. и др. [Текст] // М.: Дело, 2002. - 352 с.

8. **Адамов, Н.А.** Бюджетирование в коммерческой организации: краткое руководство. – СПб.: / А.А Тилов // Питер, 2007. 144 с.
9. **Виталкова, А.П.** Бюджетирование и контроль затрат в организации / Д.П. Миллер // М.: Изд-во “Альфа-Пресс”, 2006. 104 с.
10. **Карпов, А.Е.** Бюджетирование как инструмент управления. – М.: “Результат и качество”, 2007. 531 с.