

Кирилл АКУЛОВИЧ

*Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси,
Минск, Республика Беларусь
e-mail: cool.akulovich@mail.ru*

УДК 336.14:631.152

<https://doi.org/10.29235/1818-9806-2023-3-38-53>

Бюджетирование как устойчивый механизм эффективной организации бизнес-процессов в системе управления предприятиями АПК

Рассмотрены теоретические и методические аспекты бюджетирования как устойчивого механизма эффективной организации бизнес-процессов на предприятиях АПК. С помощью научной литературы уточнено определение понятий «бюджет», «бюджетное управление», «бюджетирование», «система бюджетирования». Выявлены основные цели, задачи, функции, а также объект, предмет и субъект бюджетирования. Проведена сравнительная характеристика категорий «план» и «бюджет».

Исследовано место бюджетирования в управлении организацией. Рассмотрены основные парадигмы (подходы), элементы бюджетирования. Адаптирован новый подход относительно изучаемой категории. Выделена новая функция бюджетирования – интеграция, формирующая завершённый цикл бюджетного управления.

Ключевые слова: бюджет, планирование, управление, бюджетирование, система бюджетирования, центры (финансовой) ответственности.

Kiryl AKULOVICH

*Institute of System Researches in the Agroindustrial Complex
of the National Academy of Sciences of Belarus,
Minsk, Republic of Belarus
e-mail: cool.akulovich@mail.ru*

The concept of budgeting and its place in organization management system

The article discusses the theoretical and methodological aspects of budgeting as a sustainable mechanism for the effective organization of business processes of agribusiness enterprises. The study of scientific literature made it possible to clarify the definition of “budget”, “budget management”, “budgeting”, “budgeting system”. The main goals, objectives, functions, object, subject and subject of budgeting are identified. A comparative description of the categories “plan” and “budget” was carried out.

The place of budgeting in the management of the organization is studied. As a result of the study, the main paradigms (approaches) are considered; elements of budgeting. A new approach has been adapted regarding the studied category. A new function of budgeting is singled out – integration, which forms a complete cycle of budget management.

Keywords: budget, planning, management, budgeting, budgeting system, centers of (financial) responsibility.

© Акулович К., 2023

Введение

Эффективное производство в организациях агропромышленного комплекса неосуществимо без совершенствования внутривоздейственного механизма применительно к современным организационно-экономическим условиям. Установлено, что внедрение бюджетирования является важным этапом в повышении эффективности внутривоздейственных отношений, обеспечивающим взаимосвязь стратегического и оперативного планирования организации.

В современных условиях рыночной экономики и жесткой конкурентной среде бюджетирование в аграрной сфере можно отнести к одному из эффективных инструментов оперативного контроллинга (управления) организацией, которые решают вопросы распределения экономических ресурсов, используемых для управления производственно-финансовой деятельностью.

Материалы и методы

Результаты получены на основе собственных исследований. Применялись абстрактно-логический, сравнительный и другие методы.

Основная часть

Выполненный нами анализ подтверждает актуальность и высокий потенциал внедрения системы бюджетирования в аграрную сферу для повышения ее эффективности (в том числе выявления резервов). Вместе с тем детальной проработки требуют научно-практические особенности функционирования системы в сельскохозяйственном производстве.

В результате исследования установлено, что возникновение бюджетного метода можно отнести к XII в. (Западная Европа). Значительное влияние на его становление и развитие оказала теория «новой камеральной бухгалтерии» Й. М. Пуэхберга – в XVIII в. она обеспечивала получение сведений о доходах и расходах по каждому исполнителю (в рамках единого бюджета) [1, с. 10; 2; 3].

Анализ практики (в зависимости от метода и способа бюджетирования) доказывает: составление бюджетов для каждого из видов деятельности имеет индивидуальный характер. При этом нами установлено, что последовательность этого процесса остается неизменной (доходы, расходы, издержки и т. д.).

При построении системы бюджетирования необходимо учитывать следующие особенности:

а) *масштаб производства*. Размеры организаций и их подразделений влияют на эффективность производства. С ростом масштабов аграрного производства увеличивается необходимость детализации бюджета по структурным подразделениям в рамках центров ответственности (ЦО);

б) *многоотраслевой характер*. Проявляется в видах деятельности. Так, организация способна производить продукцию по нескольким направлениям

(выращивание зерновых и зернобобовых, производство кормов, разведение скота, свиней, птицы), одновременно осуществляя вспомогательные и обслуживающие процессы;

в) *специализация*. Заключается в выделении одного или нескольких видов деятельности и создании условий для их преимущественного развития, отражающих производственное направление, структуру, степень обособленности видов разделения труда.

С. И. Скриба в своем диссертационном исследовании «Экономический механизм бюджетного планирования деятельности предприятий торговли» выделил три парадигмы (подхода) в понимании категории бюджетирования [4, с. 17–18]:

1) *учетная* – состоит в обосновании и контроле причин затрат предприятия. Позволяет оптимизировать доходы и расходы в разрезе основных видов деятельности и ЦО (главное – управленческий учет);

2) *финансовая* – акцентирует внимание на финансовом обеспечении всех видов деятельности. Бюджетирование рассмотрено как средство определения финансовых показателей, финансового управления (главное – финансы);

3) *ресурсная* – направлена на создание единой системы материальных, финансовых и информационных потоков в целях повышения эффективности и конкурентоспособности предприятия (главное – управление ресурсами). Возникла на основе двух предшествующих парадигм.

По нашему мнению, С. И. Скриба справедливо выделяет ресурсный подход, который мы предлагаем *адаптировать в ресурсно-цифровой* с учетом автоматизации процессов управления путем применения современных программных средств систематизации, мониторинга, оценки, анализа в рамках единой ИТ-технологии бюджетирования. Это позволит наиболее полно отразить современные условия развития агропромышленного комплекса.

Сущность бюджетирования нами определена на основе двух ключевых понятий – «*бюджет*» и «*бюджетирование*» (англ. budgeting – составление бюджетных форм).

В научной литературе единой трактовки *бюджета* не существует, мнения ученых разнятся: от перечня документных форм с натуральными и финансовыми показателями на определенный период до оценки эффективности управленческих решений исходя из распределения ресурсов между ЦО. Так, Н. В. Наумова справедливо отмечает, что бюджет необходимо интерпретировать прежде всего в связке с понятием «формализация», означающим, что в основном бюджет – это набор цифр [5, с. 6].

Наше исследование позволило выделить базовые подходы, вкладывающие в понятие «бюджет» различные определения, отражающие его суть и содержание:

план, выраженный в количественных централизованных (преимущественно денежных) показателях, составленных на определенный период для эффективного достижения стратегических и, в частности, тактических целей деятельности организации [6, с. 6–9; 7];

один из главных инструментов управления [8, с. 7];

финансовый документ альтернативного формата, выраженный в натуральных и (или) денежных единицах, позволяющий сопоставлять все затраты организации на хозяйственно-финансовую деятельность [9, с. 5; 10, с. 9; 11–13];

специальный фонд денежных средств организации, оформленный в виде финансового документа и направленный на реализацию основных функций в заданном временном интервале [14, с. 12–13; 15, с. 19; 16].

Анализ сравнительных признаков (табл. 1) показывает, что позиция, отождествляющая экономические категории «бюджет» и «план», не корректна [17, с. 249]. Как основное отличие плана выделены мероприятия, ориентированные на повышение качества продукции, конкурентоспособности и т. д. Тогда как в рамках бюджета осуществляются оценка, учет, анализ и корректировка деятельности, распределение ресурсов по направлениям производства. Это позволяет бесперебойно контролировать достижение целевых показателей бюджета.

Т а б л и ц а 1. Сравнительная характеристика категорий «план» и «бюджет»

Признак	План	Бюджет
Предназначение, направление	Формирует конкретные цели и ранжирует мероприятия для решения поставленных задач	1. Инструмент оперативного управления в детализации процессов ресурсного обеспечения. 2. Средство текущего финансового контроля целевых показателей, связанных с взаимодействующими бюджетами ЦО
Формат предоставления	Табличный, числовой, описательный, графический, презентационный, лингвистический	Количественно-числовой (табличный)
Интервал планирования	Год и более	Квартал, месяц и до года
Объект управления	Производственная деятельность в целом	Структурные отделы и подразделения; центры (финансовой) ответственности
Субъект управления	Руководство «сверху вниз»	Менеджеры структурных подразделений: отделы экономического регулирования
Характер показателей	Стоимостные и относительные (задаются в виде индикаторов)	В основном стоимостные
Состояние показателей	Точный (фиксированный) характер	Нестабильный (скользящий) характер
Детализация	Невысокая (раскрывает и связывает только ключевые показатели)	Высокая
Метод формирования	Принципы и методы планирования	Базируется на принципах планирования, учета, контроля, анализа, корректировки, координации и т. д.

Таким образом, бюджет дает возможность осуществлять мониторинг и оценку деятельности ЦО за счет установления контроля исполнения работниками целевых показателей и управления финансовыми потоками. По нашему мнению, следует разрабатывать смешанные бюджеты (например, финансово-производственный) для выявления отклонений и сопоставления взаимосвязанных данных.

Результаты исследования позволяют установить, что под бюджетом следует понимать форму документа с характерной регламентацией. Она отражает совокупные доходы и расходы организации в количественном и (или) денежном выражении, формирует и обеспечивает оперативное и стратегическое управление.

В мировой практике бюджет применяется в качестве инструмента оперативного планирования [18, с. 97]. Для полного раскрытия сферы использования бюджета нами выделена его способность реализовывать стратегическое планирование (комплексные программы, долгосрочные проекты). Это позволяет логически выстраивать систему бюджетирования с выходом за рамки краткосрочного моделирования. Такие оперативные бюджеты, формируемые на основании стратегических, в результате реализации влияют на долгосрочные прогнозы развития.

Исследованием уточнено понятие «бюджетное управление»: это процесс управления (планирования) организацией, ее ресурсами через составление бюджетов, включая порядок действий, операций и приемов, направленных на разработку и внедрение системы бюджетирования посредством формирования центров ответственности для достижения конкретных целей.

Будучи достаточно новым явлением, бюджетирование не имеет однозначной формулировки в современной отечественной и зарубежной литературе. Так, С. И. Скриба справедливо отметил, что большинство экономистов выделяют данную категорию как оперативное (текущее) планирование. Ряд ученых рассматривают бюджетирование в качестве технологии управления производственно-хозяйственной деятельностью организации либо составной части финансового планирования, учета, контроля, анализа и регулирования [4, с. 17]. В таком контексте бюджетирование является инструментом оперативного планирования, используемым финансовыми менеджерами, для которых управление – это постановка конкретных целей, контроль утвержденных планов, анализ результатов, выяснение причин отклонений и принятие своевременных решений, устраняющих эти несоответствия.

Опираясь на данные специальной научной литературы, а также на результаты, полученные в ходе обобщения и анализа соответствующего опыта, мы вывели определение категории «бюджетирование»: это координация разносторонних процессов деятельности организации посредством использования бюджетного управления (в качестве инструмента ЦО), оптимального распределения ресурсов с выявлением резервов финансирования и повышения ее устойчивости.

На основе исследования нами предложено следующее определение понятия «система бюджетирования»: это система, аккумулирующая разносторонние процессы взаимосвязанных экономических дисциплин (логистика, экономика ресурсосбережения, экономика организаций, прогнозирование и планирование, организация производства и финансов, менеджмент), на основании которых формируется устойчивый механизм эффективной организации бизнес-процессов, направленный на бюджетное управление субъектом хозяйствования и его ресурсами.

Нами рассмотрены подходы к определению категории «бюджетирование», описывающие его основную цель, задачи, функции, а также объект, предмет и субъект. Вместе с тем детальный анализ подходов, представленных в научно-практических изданиях (табл. 2), позволил конкретизировать и уточнить цель бюджетирования и сформировать ряд его приоритетных задач.

В данной связи изученные подходы сгруппированы нами в единую цель: координация разносторонних процессов, направленных на повышение устойчивости деятельности организации, включая ее объекты.

Вместе с тем на основе исследования приоритетов бюджетирования выделены следующие ключевые задачи:

1. Своевременное и рациональное принятие управленческих решений на этапах разработки и согласования бюджетного цикла.

2. Динамичное формирование эффективного бюджета в соответствии с ситуацией на рынке.

3. Создание ЦО и определение их обязанностей, включая оперативное предоставление фактических данных и обеспечение их учета для эффективной организации работы объекта.

4. Своевременное планирование производства и реализации продукции, а также оптимизация направлений использования ресурсов.

5. Оперативный анализ, планирование, прогнозирование и контроль финансово-экономического положения (состояния) деятельности объекта, в том числе по оптимизации затрат и рациональному распределению ресурсов.

6. Мониторинг и анализ причин невыполнения бюджета и отклонений его фактических показателей от плановых с учетом корректировки.

7. Коммуникация и согласование действий обособленных функциональных единиц и отделов организации при достижении поставленных целей.

8. Обеспечение формирования регулярной документной отчетности по текущим бюджетам.

Предложенные нами экономические понятия позволяют оценить потенциал внедрения бюджетирования для организаций агропромышленного комплекса. Сущность системы бюджетирования предполагает детализацию его функций с целью определения основных процессов формирования бюджета, его роли и места в системе управления организацией. В результате исследования нами выделены 10 функций бюджетирования и проанализирована частота их упоминания в работах ученых (табл. 3).

Т а б л и ц а 2. Подходы к определению сущности бюджетирования

Автор (источник)	Цели				Задачи							
	Координация разносторонних процессов деятельности	Повышение эффективности	Организация ЦО	Максимизация положительного сальдо	Укрепление дисциплины в ЦО	Анализ и контроль ресурсов, доходов, расходов	Внесение корректив в бюджет	Планирование (производства, реализации, ресурсов)	Реализация и контроль целевых бюджетных показателей	Анализ отклонений по бюджетным показателям	Выявление (прогноз) и минимизация рисков производства	Рациональное использование (финансовых) ресурсов
Н. В. Наумова [5, с. 7]	+					+	+	+			+	
Р. Г. Абакумов [8, с. 9–11]						+	+	+				
А. В. Яндринская [19]	+	+						+				
О. П. Покшванова [20, с. 213]	+	+						+			+	
О. В. Корнева [21, с. 17]			+					+			+	
В. Е. Хруцкий [22, с. 31]			+								+	
Е. В. Кузьмина [9, с. 6–9; 23, с. 14, 15]						+	+	+			+	
В. В. Бочаров [24, с. 258]	+											
Д. С. Маргшвили [25]								+				
И. Н. Хромова [26]		+										
Н. Н. Ибрагимов [27]												
В. С. Лисьман [28]	+							+			+	
А. А. Семькин [29]	+											
Е. С. Стоянова [30, с. 83; 31, с. 65]				+								
Л. Ю. Янданов [32, с. 7]							+					
Л. В. Мищенко [33, с. 9]		+										
С. Н. Шадрин [34, с. 6]											+	
А. П. Ларин [35, с. 10]							+				+	

Таблица 3. Совокупность функций, применяемых в бюджетировании

Автор (источник)	Функция									
	планирования	учета	контроля	анализа	корректирующая	мотивационная	координирующая	оценочная	информирования	прогнозирования
А. Р. Кабисова [12]	+	+	+							
Л. Н. Герасимова [11]	+	+	+		+	+	+			+
В. А. Кожин [54, с. 26]	+	+	+	+		+		+	+	
Р. Г. Абакумов [8, с. 12]	+	+	+		+					+
И. П. Савельева [55, с. 6]	+		+				+	+		+
В. Д. Богатырев [56, с. 7]	+		+					+		
Е. В. Кузьмина [23, с. 8]	+	+	+							+
Э. Р. Ахметова [57]	+		+	+	+				+	
А. Д. Зайцева [58]	+	+	+	+		+	+	+		
М. О. Дреева [16]	+		+							+
О. Н. Волкова [59, с. 30–37]	+		+	+			+		+	
С. И. Скриба [4, с. 21]	+	+	+	+	+					
И. Т. Балабанов [60, с. 186–187]	+		+			+	+			
А. Д. Шеремет [61, с. 87–89]	+		+	+				+		+
А. Войко [62]	+		+			+	+	+	+	
Е. С. Стоянова [63, с. 411–412]	+		+		+					
Д. Исаев [64]	+		+	+		+	+		+	+
В. Н. Самочкин [65, с. 202]	+	+	+							
В. Е. Хруцкий [22, с. 33]				+				+		+
А. Апчерч [66, с. 542–545]	+	+	+		+		+			
Э. С. Алпатова [67]	+		+	+		+	+	+		+
Е. А. Никитина [40]			+	+				+		
А. А. Семькин [29]	+		+	+						
Итого, % от совокупности авторов	91,3	39,1	95,7	47,8	26	30,4	39,1	39,1	21,7	39,1

На основании изучения содержания системы бюджетирования нами выделены следующие группы основных функций:

1. *Планирования.* Составление данных о бюджетах, за счет которых планируется распределение финансовых и материальных ресурсов по всем направлениям деятельности организации.

2. *Учета.* Получение из ЦО оперативной информации по закрепленным отделам (о достигнутых результатах, сравнение текущих позиций с установленными целями и т. д.).

3. *Контроля.* Сопоставление текущих данных с запланированными. Своевременное выявление и корректировка работы организации по направлениям деятельности.

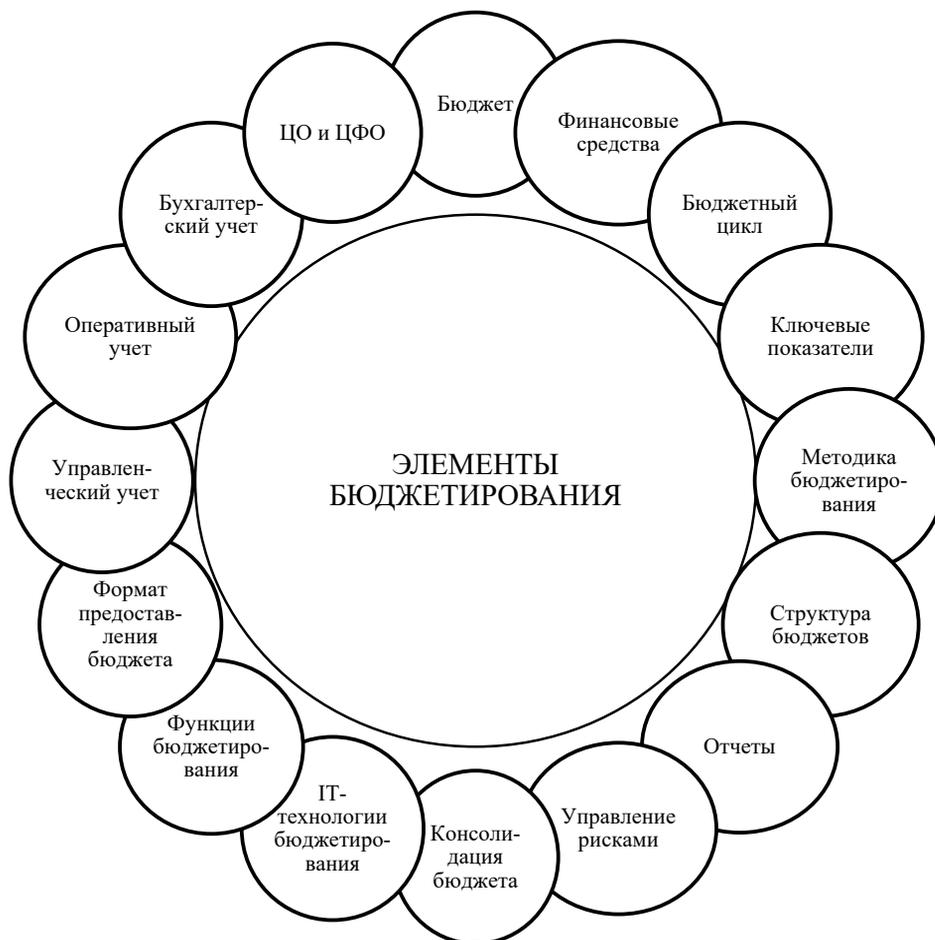
4. *Анализа.* Сопоставление данных между ЦО (изменение объема производства и стоимости затраченных ресурсов, перераспределение обязанностей и т. д.) по периодам (средний и долгосрочный).

5. *Оценки выполнения бюджета.* Расчет результатов на всех этапах с рекомендацией целесообразности корректировки.

6. *Координации.* Коммуникационный процесс, обеспечивающий бесперебойность и взаимосвязь ЦО и закрепленных за ними отделов.

7. *Прогнозирования.* Анализ (годовой, ежемесячный, ежеквартальный) запланированного ресурсного и финансового потенциала, заключенного в бюджет.

Вследствие изучения научно-практических подходов [1, 6, 11, 18, 30, 32, 34, 41, 44, 48, 49, 53, 58, 62, 63, 65] и направлений развития по применению бюджетирования нами выявлены его основные элементы (см. рисунок).



Структура бюджетирования в аграрной сфере

Такой широкий перечень элементов бюджетирования предполагает обоснование и разъяснение объекта, предмета и субъекта с целью установления точности и последовательности процессов координации управленческих решений.

Анализ практики внедрения и эффективного использования системы бюджетирования в реальном секторе показал, что в качестве ее *объекта* можно выделить следующие:

1) *предприятие* (Д. С. Маргишвили [25], Н. В. Наумова [5], Н. В. Владимцев [68]);

2) *структурные подразделения, отделы* (Н. Н. Ибрагимов [27, с. 11], С. В. Волков [6]); к вышеуказанному С. И. Скриба добавил *бизнес-процессы и проекты* [4, с. 40];

3) *центры (финансовой) ответственности, бюджетные показатели* (Е. В. Кузьмина [9, с. 29; 23, с. 22], И. А. Патрикей [69]) и *денежные потоки* (Е. В. Моисеева [70]).

В качестве *основного предмета бюджетирования* мы выделили: собственно *бюджет* (бюджет продаж, производственных затрат, себестоимости, общепроизводственных расходов и т. д.); *отчеты* (балансовый, прогнозный, движения денежных средств, инвестиций и пр.); *показатели бюджета* (расходы сырья и материалов, объем выпуска по отдельным видам продукции и др.). Логически в качестве *субъекта* нами предложено выделить финансовое подразделение, которое формирует бюджеты по ЦО (обособленные функциональные финансовые службы, отделы и т. д.).

В результате исследования в рамках системы бюджетирования нами выделена новая функция – *интеграция объекта, предмета и субъекта*, формирующая завершённый цикл бюджетного управления, основанного на планировании (финансовых) ресурсов с учетом принципов их эффективного распределения, обеспечивающих реализацию совместных целей и задач.

Комплексное рассмотрение проблемы показало, что ряд конкретных (методических) вопросов, связанных с бюджетированием, требует дальнейшего детального изучения. К этим вопросам нами отнесены:

1. Связь бюджетирования с менеджментом, бухгалтерским учетом, финансовым управлением и планированием, анализом хозяйственной деятельности, прогнозированием, бережливым производством и т. д.

2. Определение основных способов, методов и видов бюджетов и бюджетирования (внутрифирменное, оперативное, стратегическое).

3. Порядок составления основного (сводного) бюджета, включая вспомогательные (операционные) и дополнительные (инвестиционный, финансовый и пр.) бюджеты.

4. Установление иерархии функций бюджетирования и др.

Заключение

Анализ содержательных аспектов бюджетирования подтверждает высокую актуальность и целесообразность его применения в организациях агропромышленного комплекса. По итогам исследования сформулированы авторские определения экономических категорий:

1. *Бюджет* – форма документа с характерной регламентацией. Она отражает совокупные доходы и расходы организации в количественном и (или) денежном выражении, формирует и обеспечивает оперативное и стратегическое управление.

2. *Бюджетное управление* – это процесс управления (планирования) организацией, ее ресурсами через составление бюджетов, включая порядок действий, операций и приемов, направленных на разработку и внедрение системы бюджетирования посредством формирования центров ответственности для достижения конкретных целей.

3. *Бюджетирование* – координация разносторонних процессов деятельности организации посредством использования бюджетного управления (в качестве инструмента ЦО), оптимального распределения ресурсов с выявлением резервов финансирования и повышения ее устойчивости.

4. *Система бюджетирования* – это система, аккумулирующая разносторонние процессы взаимосвязанных экономических дисциплин (логистика, экономика ресурсосбережения, экономика организаций, прогнозирование и планирование, организация производства и финансов, менеджмент), на основании которых формируется устойчивый механизм эффективной организации бизнес-процессов, направленный на бюджетное управление субъектом хозяйствования и его ресурсами.

Определены сравнительные признаки экономических категорий «бюджет» и «план». Как основное отличие плана выделены мероприятия, ориентированные на повышение качества продукции, конкурентоспособности и т. д. Тогда как в рамках бюджета осуществляются оценка, учет, анализ и корректировка деятельности, распределение ресурсов по направлениям производства. Это позволяет бесперебойно контролировать достижение целевых показателей бюджета.

Рассмотрены подходы к определению категории «бюджетирование», описывающие его основную цель, задачи, функции, а также объект, предмет и субъект.

Выявлены ключевые элементы бюджетирования: бюджет, бюджетный цикл, центры (финансовой) ответственности, консолидация бюджета, бухгалтерский и оперативный учет, финансовые средства, IT-технологии бюджетирования и т. д.

Выделены объекты бюджетирования: предприятие, структурные подразделения и отделы, центры (финансовой) ответственности и бюджетные показатели; предмет: бюджет (бюджет продаж, производственных затрат, себестоимости, общепроизводственных расходов и т. д.); отчеты (балансовый, прогнозный, движения денежных средств, инвестиций и т. д.); показатели бюджета (расходы

сырья и материалов, объем выпуска по отдельным видам продукции и др.); субъект: финансовое подразделение (обособленные функциональные финансовые службы, отделы и т. д.).

По результатам исследования в рамках системы бюджетирования нами выделена новая функция – интеграция объекта, предмета и субъекта, формирующая завершённый цикл бюджетного управления, основанного на планировании (финансовых) ресурсов с учетом принципов их эффективного распределения, обеспечивающих реализацию совместных целей и задач.

Ресурсный подход адаптирован в ресурсно-цифровой с учетом автоматизации процессов управления ресурсами путем применения современных программных средств систематизации, мониторинга, оценки, анализа в рамках единой ИТ-технологии бюджетирования. Это позволит наиболее полно отразить современные условия развития агропромышленного комплекса.

ПРИМЕЧАНИЕ

Работа выполнена при финансовой поддержке Белорусского республиканского фонда фундаментальных исследований в рамках договора от 4 мая 2022 г. № Г22-017.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Пашкова, Л. В. Бюджетирование в системе управленческого учета малых предприятий: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.12 / Л. В. Пашкова; Всерос. заоч. финансово-экон. ин-т. – Воронеж, 2011. – 23 с.
2. Львова, Д. А. Возникновение теории камеральной бухгалтерии / Д. А. Львова // Вестн. СПбГУ. Сер. 5, Экономика. – 2016. – Вып. 1. – С. 56–79.
3. Костюкова, Е. И. История развития бюджетирования / Е. И. Костюкова, Т. А. Полянская // Междунар. бухгалт. учет. – 2012. – № 42 (240). – С. 63–67.
4. Скриба, С. И. Экономический механизм бюджетного планирования деятельности предприятий торговли: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / С. И. Скриба. – Минск, 2006. – 233 л.
5. Наумова, Н. В. Бюджетирование в деятельности предприятия: учеб. пособие / Н. В. Наумова, Л. А. Жарикова. – Тамбов: Изд-во ТГТУ, 2009. – 112 с.
6. Волков, С. В. Бюджетирование: учеб. пособие / С. В. Волков. – Волгоград: ВолгГТУ, 2016. – 64 с.
7. Егорушков, А. Н. Бюджетирование как технология управления: теоретические основы и концепции / А. Н. Егорушков // Приклад. информатика. – 2007. – № 2 (8). – С. 37–52.
8. Абакумов, Р. Г. Бюджетирование и планирование в строительстве: учеб. пособие / Р. Г. Абакумов. – Белгород: Изд-во БГТУ, 2016. – 266 с.
9. Кузьмина, Е. В. Теоретические основы бюджетирования на предприятии: учеб. пособие / Е. В. Кузьмина, В. Ф. Трунина, С. А. Шевченко. – Волгоград: ВолгГТУ, 2016. – 96 с.
10. Шевчук, Д. А. Бюджетирование: самоучитель / Д. А. Шевчук. – [Б. м.: б. и.], 2004. – 55 с.
11. Герасимова, Л. Н. Процесс бюджетирования и его функции / Л. Н. Герасимова, А. Ю. Радионова // Интеллектуальный потенциал XXI века: ступени познания. – 2011. – № 5–2. – С. 159–163.
12. Кабисова, А. Р. Сущность, функции и задачи бюджетирования / А. Р. Кабисова, М. А. Музаева // Инновационное развитие. – 2016. – № 5 (5). – С. 39–41.
13. Бескорвайная, С. А. Теоретические подходы к определению понятия «бюджетирование» / С. А. Бескорвайная // Вестн. МГУП им. И. Федорова. – 2012. – № 2. – С. 123–129.

14. Бюджетная система Российской Федерации: учебник / Ю. С. Долганова [и др.]; под общ. ред. Ю. С. Долгановой, Н. А. Истоминой. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2019. – 356 с.
15. Бобровников, А. Э. Финансовое планирование и бюджетирование / А. Э. Бобровников. – М.: 1С-Паблишинг, 2018. – 313 с.
16. Дреева, М. О. Бюджетирование – основа внутреннего контроля затрат на производство и калькулирование себестоимости продукции / М. О. Дреева // Студенческая наука – агропромышленному комплексу: сб. ст. / Горский гос. аграр. ун-т; сост.: В. Х. Темираев [и др.]. – Владикавказ, 2017. – Т. 54, ч. 2. – С. 309–313.
17. Хорнгрен, Ч. Т. Бухгалтерский учет: управленческий аспект: пер. с англ. / Ч. Т. Хорнгрен, Дж. Фостер; под ред. Я. В. Соколова. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 416 с.
18. Дугельный, А. П. Бюджетное управление финансово-хозяйственной деятельностью предприятия / А. П. Дугельный, В. Ф. Комаров. – Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН, 2002. – 487 с.
19. Яндринская, А. В. Место бюджетирования в системе управления компанией / А. В. Яндринская // Парадигма. – 2019. – № 3. – С. 70–73.
20. Покшиванова, О. П. Особенности организации системы бюджетирования на средних предприятиях / О. П. Покшиванова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 12-2. – С. 212–215.
21. Корнева, О. В. Теория и практика процессно-ориентированного бюджетирования (на примере береговых рыбоперерабатывающих предприятий Калининградской области) / О. В. Корнева, А. Г. Мнацаканян; Калинингр. гос. техн. ун-т. – Калининград: Изд-во КГТУ, 2015. – 102 с.
22. Хруцкий, В. Е. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования / В. Е. Хруцкий, В. В. Гамаюнов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 464 с.
23. Кузьмина, Е. В. Постановка системы бюджетирования на предприятии: учеб. пособие / Е. В. Кузьмина, В. Ф. Трунина, С. А. Шевченко. – Волгоград: Волг ГТУ, 2017. – 88 с.
24. Бочаров, В. В. Коммерческое бюджетирование: учебник / В. В. Бочаров. – СПб.: Питер, 2003. – 368 с.
25. Маргишвили, Д. С. Роль и место бюджетирования в системе управления предприятием / Д. С. Маргишвили // Науч.-техн. вед. С.-Петерб. гос. политехн. ун-та. Экон. науки. – 2008. – № 6 (68). – С. 285–289.
26. Хромова, И. Н. Разработка системы бюджетирования в сельскохозяйственных организациях / И. Н. Хромова, В. В. Яговец // Естеств.-гуманитар. исслед. – 2020. – № 29 (3). – С. 479–486.
27. Ибрагимов, Н. Н. Бюджетирование как инструмент повышения эффективности предприятия / Н. Н. Ибрагимов // Магистерские диссертации: новое время и старые проблемы: сб. ст. – М., 2017. – С. 39–67.
28. Лисьман, В. С. Сущность бюджетирования в управлении предприятием / В. С. Лисьман, Е. В. Бондаренко // Современные исследования – 2017: сб. ст. по материалам Междунар. науч.-практ. конф. / Кубан. гос. ун-т; под общ. ред. А. И. Вострецова. – Нефтекамск, 2017. – С. 522–529.
29. Семькин, А. А. Бюджетирование как инструмент финансового планирования / А. А. Семькин // Синергия наук. – 2017. – № 12. – С. 89–94.
30. Финансовый менеджмент: теория и практика: учебник / Е. С. Стоянова [и др.]; под ред. Е. С. Стояновой. – 6-е изд. – М.: Перспектива, 2010. – 656 с.
31. Стоянова, Е. С. Управление оборотным капиталом: учеб.-практ. пособие / Е. С. Стоянова, Е. В. Быкова, И. А. Бланк; под ред. Е. С. Стояновой. – М.: Перспектива, 1998. – 127 с.
32. Янданов, Л. Ю. Бюджетирование как система повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности сельскохозяйственных предприятий: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.12 / Л. Ю. Янданов; С.-Петербург. гос. аграр. ун-т. – СПб., 2004. – 22 с.
33. Мищенко, Л. В. Бюджетирование в системе финансового планирования на предприятиях нефтегазового комплекса: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10 / Л. В. Мищенко; Гос. ун-т упр. – М., 2004. – 22 с.

34. Шадрин, С. Н. Бюджетирование в системе управления сельскохозяйственным предприятием: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / С. Н. Шадрин; Вологод. гос. молочнохозяйствен. акад. им. Н. В. Верещагина. – Вологда, 2004. – 24 с.

35. Ларин, А. П. Интеграция функций учета и планирования в системе бюджетирования: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.12 / А. П. Ларин; Новосиб. гос. ун-т экономики и упр. – Новосибирск, 2005. – 23 с.

36. Нырова, Н. Г. Управление развитием промышленного предприятия на основе бюджетирования: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Н. Г. Нырова; Удмурт. гос. ун-т. – Ижевск, 2008. – 23 с.

37. Тупикин, П. Н. Совершенствование системы бюджетирования промышленного предприятия: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / П. Н. Тупикин; Белгор. гос. технол. ун-т им. В. Г. Шухова. – Белгород, 2004. – 23 с.

38. Плетенской, Д. М. Развитие учетно-аналитического обеспечения бюджетирования бизнес-процессов в сельском хозяйстве: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.12 / Д. М. Плетенской; Рос. гос. аграр. ун-т – МСХА им. К. А. Тимирязева. – М., 2020. – 23 с.

39. Фролова, А. С. Управление расходами на персонал на основе процессного бюджетирования: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / А. С. Фролова; Урал. гос. экон. ун-т. – Екатеринбург, 2022. – 29 с.

40. Никитина, Е. А. Бюджетирование как инструмент реализации стратегического плана компании / Е. А. Никитина, Ю. И. Сосна, П. А. Булдыгин // *Вестн. Тул. фил. Финун-та.* – 2017. – № 1. – С. 44–46.

41. Савчук, В. П. Управление прибылью и бюджетирование / В. П. Савчук. – М.: Лаб. знаний, 2005. – 432 с.

42. Кузина, А. Ф. Бюджет продаж как отправная точка при постановке бюджетирования / А. Ф. Кузина, О. А. Миронов, В. А. Мельников // *Аллея науки.* – 2017. – Т. 1, № 9. – С. 206–211.

43. Привезенцева, Н. Н. Подходы к системе бюджетирования: описание, преимущества и недостатки / Н. Н. Привезенцева // *Вестн. магистратуры.* – 2016. – № 12-5 (63). – С. 85–88.

44. Симонова, Н. Ю. Роль бюджетирования в финансовом планировании на предприятии / Н. Ю. Симонова, Н. В. Никитин // *Акад. публицистика.* – 2017. – № 3. – С. 91–95.

45. Рожавская, М. П. Стратегически ориентированная система бюджетирования организаций морского транспорта: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / М. П. Рожавская; С.-Петербург. гос. ун-т вод. коммуникаций. – СПб, 2007. – 23 с.

46. Попова, Л. В. Бюджетирование на микро- и макроуровне: учеб. пособие / Л. В. Попова, В. А. Константинов. – М.: Дело и сервис, 2009. – 288 с.

47. Чухрова, О. В. Место бюджетирования в современной коммерческой деятельности организаций / О. В. Чухрова // *Инновационные научные исследования: теория, методология, практика: материалы Междунар. (заоч.) науч.-практ. конф., Душанбе, 24 окт. 2016 г. / под общ. ред. А. И. Вострцова.* – Душанбе, 2016. – С. 66–71.

48. Бланк, И. А. Управление инвестициями предприятия / И. А. Бланк. – Киев: Эльга: Ника-Центр, 2003. – 469 с.

49. Румянцева, Е. Е. Финансы организаций: учеб. пособие / Е. Е. Румянцева. – М.: Инфра-М, 2003. – 453 с.

50. Дугельный, А. П. Бюджетное управление предприятием / А. П. Дугельный, В. Ф. Комаров. – М.: Дело, 2003. – 432 с.

51. Карпов, А. Е. Бюджетирование как инструмент управления / А. Е. Карпов. – М.: Результат и качество, 2005. – 379 с.

52. Ермакова, Н. А. Использование бухгалтерских и управленческих методов в системе бюджетирования / Н. А. Ермакова // *Экон. анализ: теория и практика.* – 2004. – № 18 (33). – С. 48–53.

53. Ресурсы на будущее. Постановка бюджетирования в компаниях: основные аспекты и проблемы / И. Абрамова // *Бухгалтер и компьютер.* – 2003. – № 7. – С. 21–26.

54. Бюджетирование: учеб. пособие / В. А. Кожин [и др.]; под общ. ред. В. А. Кожина. – Н. Новгород: НГАСУ, 2016. – 245 с.

55. Савельева, И. П. Финансовое планирование и бюджетирование: учеб. пособие / И. П. Савельева, Е. Ю. Трофименко. – Челябинск: ЮУрГУ, 2014. – 69 с.
56. Богатырев, В. Д. Экономические методы бюджетирования: учеб. пособие / В. Д. Богатырев, О. В. Есипова. – Самара: Изд-во СГАУ, 2015. – 88 с.
57. Ахметова, Э. Р. Сущность, цель и задачи бюджетирования / Э. Р. Ахметова, Г. И. Багауова // Наука и инновации в XXI веке: актуальные вопросы, открытия и достижения: сб. ст. XI Междунар. науч.-практ. конф., Пенза, 5 дек. 2018 г.: в 3 ч. / Междунар. центр науч. сотрудничества «Наука и просвещение»; под общ. ред. Г. Ю. Гуляева. – Пенза, 2018. – Ч. 2. – С. 48–50.
58. Зайцева, А. Д. Бюджетирование: понятие, цели, функции / А. Д. Зайцева, М. С. Мельников // Молодой ученый. – 2021. – № 27 (369). – С. 116–119.
59. Волкова, О. Н. Управленческий учет: учебник / О. Н. Волкова. – М.: Велби: Проспект, 2005. – 467 с.
60. Балабанов, И. Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта / И. Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 208 с.
61. Управленческий учет: учеб. пособие / А. Д. Шеремет [и др.]; под ред. А. Д. Шеремета. – М.: Пресс, 2000. – 510 с. (Серия «Академия бухгалтера и менеджера»).
62. Войко, А. Постановка системы бюджетирования на предприятии / А. Войко // Финансовая газ. Регионал. вып. – 2006. – № 2. – С. 14–15.
63. Финансовый менеджмент: теория и практика: учебник / Е. С. Стоянова [и др.]; под ред. Е. С. Стояновой. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Перспектива, 2003. – 656 с.
64. Исаев, Д. Функции бюджетирования и их реализация в информационных системах / Д. Исаев // Финансовая газ. – 2002. – № 31. – С. 14–15.
65. Самочкин, В. Н. Гибкое развитие предприятия: эффективность и бюджетирование: монография / В. Н. Самочкин, Ю. Б. Пронин, Е. Н. Логачева. – М.: Дело, 2000. – 352 с.
66. Апчерч, А. Управленческий учет: принципы и практика / А. Апчерч; под ред. Я. В. Соколова, И. А. Сирновой. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 952 с.
67. Алпатова, Э. С. Назначение бюджетирования и его функции: теоретические аспекты / Э. С. Алпатова, М. М. Назмутдинова // Актуал. проблемы экономики и права. – 2009. – № 1. – С. 27–31.
68. Владимцев, Н. В. Формирование системы бюджетирования компании: внутренний регламент и иерархия центров финансовой ответственности / Н. В. Владимцев, А. С. Денисова // Экон. анализ: теория и практика. – 2008. – № 6 (111). – С. 47–50.
69. Патрикеев, И. А. Структура основного бюджета предприятия / И. А. Патрикеев // Экономинфо. – 2006. – № 5. – С. 49–52.
70. Моисеева, Е. В. Бюджетирование в системе управления производством / Е. В. Моисеева, Е. А. Фролова // Актуал. вопр. экон. наук. – 2016. – № 54. – С. 138–142.

Поступила в редакцию 20.02.2023

Сведения об авторе

Акулович Кирилл Юрьевич – научный сотрудник сектора финансов, магистр экономических наук

Information about the author

Akulovich Kiryl Yurievich – Researcher of the Finance Sector, Master of Economic Sciences