министерство сельского хозяйства российской федерации департамент научно-технической политики и образования фгбоу во донской государственный аграрный университет

Кафедра экономики предприятия и организации

**Курсовая работа**

По дисциплине «Оценка стоимости бизнеса»

**на тему: Бюджетирование, как элемент финансового планирования и оценки бизнеса**

**Выполнила:**

Студентка 3 курса

Экономического факультета

Профиль: Экономика

предприятия и организации

Выполнила:

Абрамова И.А.

Руководитель:

Насиров Ю.З.

п. Персиановский-2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc451260114)

[1.ТЕОРЕТИКО - МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ, КАК ЭЛЕМЕНТА ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И ОЦЕНКИ БИЗНЕСА 5](#_Toc451260115)

[1.1Понятие и сущность бюджетирования, как элемента финансового планирования и оценки бизнеса 5](#_Toc451260116)

[1.2Классификация бюджетов 9](#_Toc451260117)

[2. СИСТЕМА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ КАК ЭЛЕМЕНТ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ 11](#_Toc451260118)

[2.1Система бюджетного управления 11](#_Toc451260119)

[2.2 Бюджетирование в современных корпорациях 14](#_Toc451260120)

[3. «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ФИНАНСОВЫЙ КОНТРОЛЬ» – НОВАЯ КОНЦЕПЦИЯ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ 19](#_Toc451260121)

[3.1 Актуальные проблемы и ограничения бюджетного контроля. 19](#_Toc451260122)

[3.2 Новый подход к эффективному бюджетированию 24](#_Toc451260123)

[Заключение 34](#_Toc451260124)

[Библиографический список: 36](#_Toc451260125)

## ВВЕДЕНИЕ

Стремление работать с максимальной экономической отдачей заставляет сегодня многие компании реформировать как свою внутреннюю организационную структуру, так и методы управления бизнесом, одним из которых является бюджетирование.

Актуальность данной работы обусловлена ее значимостью и недостаточной практической разработанностью.

Целью данной курсовой работы является изучение процесса бюджетирования как элемента финансового планирования и оценка бизнеса.

На основе поставленной цели возникают следующие задачи, которые необходимо решить:

* теоретико - методологическая сущность бюджетирования, как элемента финансового планирования и оценка бизнеса
* «стратегический финансовый контроль» – новая концепция бюджетирования

На сегодняшний день коммерческие организации хозяйствуют на свой страх и риск. Как отследить затраты и доходы на предприятии? Какой должна быть система учета, планирования, анализа и контроля, чтобы стать надежным инструментом для принятия верных управленческих решений? Как спрогнозировать сегодня, что будет с компанией завтра?…

Последние несколько лет популяризации бюджетирования уделялось большое влияние. Бюджетирование позволяет согласовать деятельность подразделений внутри компании и подчинить её общей стратегической цели. Бюджеты охватывают все стороны хозяйственной деятельности и включают плановые и отчетные (фактические) данные.

В бюджетах отражены цели и задачи компании. Поэтому в процессе бюджетирования обеспечивается текущий контроль за решениями и процедурами по достижению запланированных финансовых показателей в результате образования, распределения и использования хозяйственных средств компании на всех стадиях ее создания, деятельности, реорганизации и ликвидации, а также в результате формирования и изменения стоимостных оценок и пропорций активов и пассивов компании.

Первым шагом в нелегком пути построения системы бюджетирования может стать теоретическая и практическая подготовка специалистов предприятия по вопросам постановки и автоматизации бюджетирования. Для этих целей разработана специальная программа обучения. Что же компания получает в итоге? Финансовые потоки компании становятся для руководителя прозрачными. Они имеют возможность определять приоритеты платежей; отслеживать и контролировать финансовые результаты деятельности компании в целом и по отдельным центрам финансовой ответственности; планировать движение денежных средств и движение товарно-материальных ценностей; планировать доходы и расходы компании; строить и оценивать внутренние показатели ликвидности и рентабельности компании и отдельных ее бизнесов. Компания получает возможность осмысленно двигаться к поставленным целям.

Для написания курсовой работы использовалась, как учебная литература, так и журнальные статьи в том числе и из Интернета: Вячеслава Неудачина, генерального директора компании "Атомик-консалт, Савчука Владимира Павловича.

# 1.ТЕОРЕТИКО - МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ, КАК ЭЛЕМЕНТА ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И ОЦЕНКИ БИЗНЕСА

## 1.1Понятие и сущность бюджетирования, как элемента финансового планирования и оценки бизнеса

Бюджетирование - это 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.[3]



Рис. 1 Структура Главного бюджета коммерческой организации

Бюджет предприятия (Главный бюджет) представляет собой систему взаимосвязанных бюджетов и в структурированной форме описывает ожидания менеджеров относительно продаж, расходов и других хозяйственных операций в планируемом периоде. Он включает два основных блока: систему операционных бюджетов (плановые сметы основных бизнес-процессов) и систему финансовых бюджетов. Соответственно, с точки зрения последовательности подготовки документов процесс бюджетирования может быть условно разбит на две основных части, каждая из которых является законченным этапом планирования:

* подготовка операционных бюджетов,
* подготовка финансовых бюджетов.

Система операционных бюджетов включает бюджеты: продаж, запасов готовой продукции, производства, прямых материальных затрат (бюджет закупок материалов и бюджет производственных запасов), прямых производственных (операционных) затрат, общепроизводственных расходов, себестоимости реализованной продукции, коммерческих расходов, управленческих расходов. Операционные бюджеты консолидируются и образуют систему финансовых бюджетов (иногда называют основными), включающую прогноз отчета о прибылях и убытках (бюджет доходов и расходов), бюджет движения денежных средств (кассовую смету), прогнозный бухгалтерский баланс (бюджет по балансовому листу).[12]

Помимо операционных и финансовых в компании могут использоваться вспомогательные и специальные бюджеты. Среди вспомогательных бюджетов наибольшее значение имеют план капитальных (первоначальных) затрат и кредитный план (план привлечения финансовых ресурсов). Их назначение заключается в более тщательном планировании динамики активов бизнеса, определения системы условий и ограничений, которая может быть установлена для данного бизнеса. Специальные бюджеты показывают калькуляцию или распределения отдельных статей основных бюджетов: налоговый, распределения прибыли, отдельных проектов и программ. Набор этих бюджетов определяется руководством предприятия в зависимости от специфики хозяйственной деятельности.[13]

Вспомогательные и специальные бюджеты используются для подготовки исходной информации, необходимой для составления основных бюджетов и обработки итоговой информации в них; более точного определения целевых показателей и нормативов финансового планирования, более четкого учета особенностей местного налогообложения.

Процесс бюджетирования должен быть стандартизирован с помощью бюджетных форм, инструкций и процедур. В подготовке бюджетов, составляемых на основе прогноза объема продаж, участвуют разные подразделения компании. При составлении основных бюджетов могут использоваться два подхода:

* прямой (исходя из операционных бюджетов, определения дебиторской и кредиторской задолженности, запасов сырья и готовой продукции и на этой основе определения основных соотношений финансовых потребностей и финансовых возможностей);
* косвенный, более упрощенный (на основе сбалансирования доходов и текущих расходов, первоначальных (стартовых) затрат и внешнего финансирования).[6]

Вначале бюджеты помогают менеджерам конкретизировать поставленные задачи, потом позволяют проанализировать состояние дел в компании: выяснить, как прошел текущий период - принес прибыли или убытки; есть ли деньги на счету; что можно ожидать в ближайшем будущем; целесообразно ли внедрять новые технологии - будут ли они окупаться или нет; и ответь на многие другие вопросы.

Бюджетирование обеспечивает лучшую координацию хозяйственной деятельности, повышает управляемость и адаптивность предприятия к изменениям во внутренней (ресурсы, потенциал предприятия) и внешней (рыночной конъюнктуре) среде, снижает возможность злоупотреблений (например, сговор работников отдела сбыта с покупателями и т.д.) и ошибок в управлении, обеспечивает взаимосвязь различных аспектов финансово-хозяйственной деятельности, формирует единое видение планов предприятия и возникающих в процессе их осуществления проблем, обеспечивает более ответственны подход специалистов к принятию решений, лучшую мотивацию их деятельности и ее оценку.

Наряду с бюджетами на предстоящий период в процессе бюджетирования составляются отчеты об исполнении бюджетов за истекший период. Отчеты по бюджетам сводят воедино информацию по планированию, учету, контролю и анализу бизнес процессов. Менеджеры должны отслеживать выполнение бюджетов и выявлять так называемые «узкие места» в деятельности компании.[14]

Отчеты по бюджетам могут готовиться ежемесячно (наиболее частый случай), поквартально, по полугодиям и раз в год. По некоторым данным отчитываются ежедневно (например по отгрузке), по другим – еженедельно (например по производству и продажам). Для того чтобы определить периодичность отчетов, проводится анализ «затраты/выгоды».

В периодических отчетах сопоставляются запланированные и отчетные данные. По результатам сравнения проводится так называемый анализ план - фактных отклонений (т.е. оценка уровня отклонений фактических показателей от плановых). При этом отклонения могут измеряться в абсолютных (например, в рублях) и в относительных (в процентах) единица измерения. Отклонения могут рассчитываться между показателями, запланированными на определенный период и по отношению к любому базовому периоду.[8] Например, отклонения на 6-й месяц бюджетного периода могут устанавливаться в процентах к отклонениям в 1-м месяце. Превышающие предельно допустимый уровень отклонения оценивают на предмет степени их влияния на результаты функционирования организации, выявляются причины таких отклонений.

Все отклонения можно разделить на отрицательные, т.е. отдаляющихся от намеченных ориентиров хозяйственной политики компании и принятых ею установок, и положительные – приближающие к ним.

Таким образом, являясь количественным выражением целей, стратегий и намеченных мероприятий по их реализации, количественным выражением плана, бюджеты предприятия обеспечивают информационную базу анализа включенных в них экономических показателей. В процессе бюджетирования рассчитывается прогнозное финансовое состояние компании.[10] Если результирующие финансовые показатели, рассчитанные на основе системы бюджетов (такие как ликвидность, прибыль, рентабельность, и др.), неудовлетворительны, то производится анализ влияния на финансовое состояние основных параметров бюджетов и заложенных в них нормативов при их изменении.

## 1.2Классификация бюджетов

Долгосрочные и краткосрочные бюджеты: По различным мнениям, "горизонт прогнозирования" на данный момент в России составляет от полугода до полутора-двух лет. Таким образом, представляется вполне рациональным считать краткосрочными бюджетами квартальные и менее, а долгосрочными - от полугода до года.[15]

Зачастую в компании долгосрочное и краткосрочное бюджетирование объединяются в единый процесс. В этом случае краткосрочный бюджет составляется в рамках разработанного долгосрочного и поддерживает его, а долгосрочный уточняется по прошествии каждого периода краткосрочного планирования и как бы "прокатывается" вперед еще на один период.[4]

Причем если краткосрочный бюджет, как правило, несет гораздо больше контрольных функций, нежели долгосрочный, который в основном служит для целей планирования.

Постатейные бюджеты: Постатейный бюджет предусматривает жесткое ограничение суммы по каждой отдельной статье расходов без возможности переноса в другую статью. В России сама концепция постатейных бюджетов широко распространена в коммерческих структурах, но на практике редко воплощается с достаточной жесткостью.

Бюджеты с временным периодом: Этот термин означает систему бюджетирования, в которой неизрасходованный на конец периода остаток средств не переносится на следующий период. Эта разновидность бюджета используется в большинстве организаций, т.к. позволяет более четко контролировать деятельность менеджеров и расход ресурсов компании, пресекая "накопительские" тенденции.[2] К недостаткам такого метода следует отнести неравномерность расходования бюджетных средств, когда в конце периода менеджеры начинают в срочном порядке тратить остаток средств на зачастую ненужные расходы или просто неоптимальным образом, опасаясь, что в случае "недорасхода" бюджет на следующий период будет урезан на соответствующую сумму. Кроме того, в конце периода довольно много сил тратится на инвентаризацию и отчетность.

Гибкие и статичные бюджеты: При составлении гибкого бюджета расходы ставятся в зависимость от некоего параметра, как правило, характеризующего объем производства или продаж. Гибкий бюджет хорош тем, что позволяет более адекватно оценить эффективность работы подразделений.[1]

Преемственные бюджеты и бюджеты с нулевым уровнем: Бюджет с нулевым уровнем - это бюджет, который каждый раз составляется заново, "с нуля". В противоположность ему, у преемственного бюджета есть нечто вроде шаблона, в который при очередном бюджетировании лишь вносятся коррективы, отражающие текущие изменения по сравнению с устоявшимся процессом. Преемственный бюджет намного снижает объем усилий и времени, затрачиваемых на бюджетный процесс. Однако он имеет и довольно серьезные недостатки, основным из которых является опасность образования "застойных участков", тянущихся из прошлого без изменений, которые при составлении бюджета "с нуля" могли бы быть пересмотрены и оптимизированы.

# 2. СИСТЕМА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ КАК ЭЛЕМЕНТ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

## 2.1Система бюджетного управления

Во всем мире финансовое управление в конечном счете описывается в формате трех основных отчетов, которые определяют собой систему координат для оценки финансовых результатов деятельности предприятия. Для начала характеризуется текущее состояние предприятия, а затем целевое желаемое состояние в конце планового периода. Бюджетирование, собственно, и представляет собой метод проектирования будущих значений финансовых отчетов. Переход от первого ко второму означает изменения прибыльности, платежеспособности и экономического потенциала предприятия (баланса).[1] Поэтому предприятие должно четко позиционировать и «видеть себя» в этих финансовых координатах, планируя свои перемещения в будущем и их последствия, находя приемлемые соотношения между тремя указанными ниже величинами. Прежде всего, надо видеть различия в целях построения каждого из бюджетов. Смешение принципов выбора бюджетных статей для различных видов бюджетов – типичная ошибка при построении бюджетных систем.

Бюджет доходов и расходов (БДР) – определяет экономическую эффективность деятельности предприятия. Данный бюджет формирует основной финансовый результат деятельности предприятия, т.е. его прибыльность.[5]

Однако надо иметь в виду, что на значения статей БДР и его итоговый результат непосредственным образом влияют положения внутренней учетной политики в части момента признания и правил соотнесения доходов и расходов.

Внутренняя учетная политика состоит из ряда «соглашений» о значимости тех или иных хозяйственных операций для оценки реальной эффективности деятельности компании. Данная политика не всегда совпадает с бухгалтерским документом, создаваемым с целью представления информации в налоговые органы. Предприятие во внутренней учетной политике может само выбрать любое основание признания доходов и расходов, кажущееся ему разумным для отражения реальной картины. Критерием правильности этих допущений является управленческая полезность. Например, способность прогнозировать по результатам построения БДР будущие денежные потоки.[7]

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. Многие компании начинают построение бюджетной системы именно с него, а так же им и заканчивают.

И, наконец, последний из финансовых бюджетов – Бюджет по балансовому листу (ББЛ), который определяет экономический потенциал и финансовое состояние предприятия. ББЛ является результирующим бюджетом, при корректной модели финансового учета он формируется на основе БДР и БДДС.

Интересно, что бартерные схемы расчетов не попадают в финансовые бюджеты: предприятие просто списывает в БДР расходы по ресурсам, полученным по бартеру, по которым не проводилось расчетов и, соответственно, не происходило реального движения денежных средств. Для учета бартерных операций нужны лишь операционные бюджеты движения материальных ценностей, стоимости запасов из которых отражаются в ББЛ.[9]

При составлении БДР важен выбор способа группировки затрат, исходя из которого бюджет можно строить в двух возможных форматах – по функциональному и по ресурсному принципу. Это соответствует одному из возможных видов отчета о прибылях и убытках, предлагаемых стандартами ЕС, которые различаются между собой именно различной трактовкой затрат:

* А) по функциям (или по процессам)
* Б) по факторам производства (где отражается общее плановое или фактическое потребление (использование) ресурсов на произведенную за период продукцию (в натуральном, ценовом и стоимостном выражении).[2]

Таб. 1 Традиционное построение БДР по функциональному принципу.



Таб. 2 Построение БДР по ресурсному принципу



Очевидно, что прибыль, подсчитанная этими способами, одинакова – отличается лишь способ группировки затрат. Выбор разных вариантов построения БДР определяется тем, что для финансового планирования в краткосрочной и долгосрочной перспективе используются разные техники.[11]

Краткосрочный БДР строится по функциональному принципу. В краткосрочном периоде ответственность за статьи затрат в БДР возлагается на центры финансовой ответственности – ЦФО. Подразделения, объединенные в ЦФО, ответственные за группу функций, берут на себя ответственность и за затраты, связанные с выполнением этих функций. Определив структуру статей расходов, т.е. принципы группировки, состав и степень их детализации, закрепив ответственность за них, компания в дальнейшем может четко определить, за счет каких конкретных статей складывается общая величина расходов, за счет чего происходят отклонения, и кто за них отвечает.[16]

В долгосрочной перспективе планируются не затраты на выполнение выделенных функций, а общее количество затрат на потребляемые предприятием ресурсы. Финансовая информация группируется и собирается не в разрезе реализуемых функций (бизнес-процессов) по центрам затрат и доходов, а по видам ресурсов. Соответственно, в ресурсном бюджете данные группируются по факторам производства – сырье и материалы, труд, топливо – то есть ресурсам, которые имеют свою цену. В этом случае можно синхронно прогнозировать на длительную перспективу изменения как цен на продукцию предприятия и, соответственно, уровень сбыта, так и цен на необходимые для осуществление деятельности ресурсы.[8]

В краткосрочном БДР за планирование величины прямых производственных затрат отвечает только ЦФО производства. В долгосрочной же перспективе за прогнозирование этой группы затрат, наряду с производством и технологическим отделом могут отвечать отдел снабжения и планово-экономический отдел. Поэтому в целях долгосрочного планирования обычно создается специальный бюджетный комитет.

## 2.2 Бюджетирование в современных корпорациях

В рамках терминологии, используемой в современных корпорациях, часто разделяют понятия планирования и программы действий, бюджета и бюджетирования.

Под планированием обычно понимается процесс постановки целей и разработка стратегий по их достижению.

Программа действий включает в себя описание комплекса мероприятий по реализации выбранных стратегий. Под бюджетом понимается финансовое выражение включенных в план целей, стратегий и мероприятий, а также финансовые сметы, графики платежей и расходов; прогнозы финансовых результатов запланированных программ; оценка ресурсов и затрат, необходимых для достижения плановых результатов. [17]

Бюджетирование (бюджетное управление) – это управленческая технология, используемая для обоснования принимаемых управленческих решений, включающая в себя процесс составления планов и оценки их исполнения с последующей корректировкой как самих планов, так и поставленных целей. Иными словами, в широком смысле бюджетирование представляет собой систему всеобщего планирования и контроля в рамках корпорации, что дает возможность определить, каким образом были достигнуты те или иные фактические результаты. По своей сути бюджетирование является инструментом достижения более высоких результатов деятельности организации посредством повышения эффективности процессов управления.[7]

Главное назначение бюджетирования заключается в повышении финансово-экономической эффективности и финансовой устойчивости предприятия путем координации усилий всех подразделений, нацеленных на достижение количественно определенного конечного результата. С помощью этого инструмента можно описывать будущие и фактически состоявшиеся события во взаимосвязи с процессами, происходящими в корпорации и ее подразделениях (рис.2).

Основные функции системы бюджетирования таковы:

* постановка плановых финансово-экономических целей, в том числе с использованием стратегического планирования;
* контроль выполнения плановых целей посредством своевременного сопоставления запланированных и фактических результатов;
* оптимальное и своевременное управление финансовыми ресурсами;
* анализ причин, вызвавших отклонения, и корректировка планов;

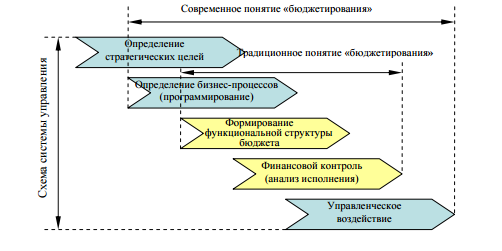


Рис.2 Понятие бюджетирования в системе управления

Основные факторы, влияющие на систему бюджетирования. В каждой конкретной корпорации система бюджетирования организована по-своему. Тем не менее, до определенного уровня декомпозиции общая схема разработки и внедрения системы бюджетирования может быть идентичной для самых разных компаний. Однако результат применения данной технологии будет различаться, поскольку в разных компаниях будут использоваться неодинаковые финансовые модели бюджетирования. [18]

При разработке финансовой модели бюджетирования необходимо учитывать основные ограничивающие факторы, влияющие на бизнес предприятия. У разных бизнес-направлений предприятия наборы ограничивающих факторов могут различаться. Отсюда следует, что, во-первых, финансовая модель бюджетирования может строиться отдельно по каждому бизнес-направлению; во-вторых, финансовая модель бюджетирования при изменении ситуации с ограничивающими фак- торами должна обновляться.

Стратегическое планирование, характерное для традиционного бюджетирования, включает в себя разработку как долго- срочных, так и среднесрочных планов развития компании. Возможные изменения в стратегической ориентации предприятия всегда связаны с перераспределением капитальных ресурсов и бюджетов между подразделениями. Несогласованность стратегических планов с бюджетированием не позволит оценить выполнимость выбранной программы действий, т. к. в этом случае сложно будет определить, имеет ли компания необходимые для реализации выбранной стратегии ресурсы, ка- кие ограничивающие факторы могут помешать достижению заданных целей и т.д.

В качестве примера такого разнообразия бюджетных систем рассмотрим практику бюджетного контроля группы российских компаний «Самсунг электроникс рус» (СЭР).

Группа компаний СЭР в России включает три независимых юридических лица (дочерних компании), которые различаются по направлениям бизнеса и стратегиям.[19]

На групповом уровне в СЭР используется такая система планирования ресурсов предприятии (ERP)2 как SAP. Все дочерние компании связаны с SAP с целью осуществления финансового контроля как на групповом уровне, так и на уровне отдельной компании. Однако структуры подмодулей SAP каждой компании отличаются друг от друга в соответствии с функциями и бизнес-направлениями. Каждая компания осуществляет планирование и бюджетирование, используя данные, получаемые при помощи своей системы SAP.

Решая собственные функциональные и финансовые задачи, каждая дочерняя компания продвигается к своей индивидуальной цели. Соответственно, структура системы бюджетирования у каждой компании индивидуальна.

Компания, которая занимается продажами, ориентируется на их максимизацию. Основным ограничивающим фактором бюджетирования для нее является уровень продаж, поэтому основанием для планирования уровня расходов центров затрат (cost centers) являются данные центров прибылей (profit centers). Отсюда можно сделать вывод, что в процессе бюдже- тирования сбыта уровень бюджета продаж в центрах прибылей определяет уровень бюджета расходов в центрах затрат.

Сервисная компания, наоборот, ориентируется на оптимизацию (сервисных) расходов, поэтому при бюджетировании основным ограничивающим фактором для нее является уровень затрат. Соответственно, расчет ресурсов компании начинается с центра затрат, и уже только после определения уровня затрат следует планировать бюджет прибылей, имеющий целью расчет рационального уровня сервисной прибыльности. [20]

Главной задачей компании, производящей продукцию, является минимизация себестоимости продуктов. Данные о производственных затратах, которые собирают через модуль контроля затрат (cost control module), становятся основанием для общего бюджетирования. После определения бюджета затрат можно рассчитать рациональный уровень маржи (рентабельности), который будет являться основанием для бюджета прибылей. [8]

Таким образом, структуры систем бюджетирования в дочерних компаниях СЭР отличаются друг от друга, исходя из разницы в функциях, задачах и управленческих стилях.

Иными словами, в современных условиях бюджетирование осуществляется с учетом следующих факторов:

* стратегические цели развития компании;
* функциональные и финансовые цели компании;
* существующие ограничения;
* структура финансовой системы компании

# 3. «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ФИНАНСОВЫЙ КОНТРОЛЬ» – НОВАЯ КОНЦЕПЦИЯ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

## 3.1 Актуальные проблемы и ограничения бюджетного контроля.

Управление бизнесом на основе традиционного бюджетирования часто создает ограничения для финансового и стратегического контроля. Главные недостатки традиционного бюджетирования заключаются в том, что оно:

* статично, не обеспечивает обратной связи, затрудняет внесение изменений. Согласно данным одного из американских исследований, 78% компаний в мире предпочитают в течение года не вносить поправок в принятый бюджет [1];
* приводит к неэффективному поведению. Бюджеты часто представляют собой наборы «неподвижных» показателей. После того, как бюджет одобрен, менеджеры обязаны его исполнять вне зависимости от текущей ситуации. Часто в случаях, когда бизнес-ситуация меняется уже после одобрения бюджета, это вызывает нежелательное или нерациональное поведение;
* не может четко показывать зависимость между работой отдельных подразделений и их финансовым результатом. В традиционной модели из-за недостаточной информации об общих планах компании управленческий кругозор менеджеров ограничен рамками собственного подразделения, в результате чего невозможно обеспечить сбалансированное распределение ресурсов;
* оторвано от стратегии, не соответствует требованиям современного динамично развивающегося бизнеса, препятствует внедрению инноваций, игнорирует понятие рыночной стоимости акционерного капитала.

Иерархическая модель традиционного бюджетного планирования была изобретена в начале ХХ века. В то время это был прогрессивный метод контроля издержек и ресурсов, который успешно практиковался такими крупными корпорациями, как General Motors, Siemens и DuPont. В современных условиях быстро меняющейся экономической среды эта модель работает неэффективно. Сегодня, как никогда, важно учитывать инициативу и знания сотрудников, находящихся внизу управленческой пирамиды. Традиционная система к этому не приспособлена [2].

Кроме перечисленных выше проблем бюджетирования, существует ряд прочих трудностей, с которыми приходится сталкиваться на практике. К ним можно отнести следующие:

• малая вовлеченность конкретных исполнителей в процесс принятия решений (планирования и управления);

• отсутствие единообразия и четкого распределения прав и обязанностей;

• высокая трудоемкость управления.

В 2007 г. консалтинговая компания PricewaterhouseCoopers (PwC) опубликовала результаты обширного исследования на тему бюджетного планирования [3]. В ходе данного исследования были обнаружены различные проблемы и недостатки, связанные с практикой бюджетирования. Общие итоги исследования были таковы.

Только 32% респондентов заявили, что в их организации можно проследить четкую связь между тем, что записано в бюджете, и тем, что происходит на самом деле. 40% респондентов считают, что они «оторваны от стратегии», и что именно эту взаимозависимость необходимо прежде всего восстановить.

В процессе подготовки бюджета очень много времени (56%) тратится на действия, не имеющие стратегической ценности (сбор данных, согласование и утверждение бюджета, подготовка итогового документа). При этом на анализ данных и выработку стратегии, т.е. наиболее ценные виды деятельности, уходит всего 44% от общего времени, потраченного на бюджетирование (рис. 3).[21]



Рис. 3 Доля затрат на отдельные виды работ при бюджетировании

На вопрос «как осуществляется плановый процесс?» 34% респондентов дали ответ «сверху-вниз» (т.е. план разрабатывается руководством компании и приводится в исполнение подчиненными). Ровно столько же ответили «снизу-вверх» (инициатива исходит от сотрудников, находящихся на нижнем уровне в иерархии управления, и на основе этого руководством принимаются те или иные решения по планированию). Эти подходы к планированию и определяют общий стиль управления компании. 44% респондентов считали, что «укрепление связи между бюджетом и стратегией» является наиболее приоритетной задачей для улучшения системы бюджетирования (рис. 4)



Рис. 4 Сферы бюджетирования, где нужны улучшения

70% компаний продолжают процесс сбора и обработки бюджетных данных посредством устаревших процедур с помощью таблиц типа spreadsheets (Excel/Lotus). При этом необходимо от- метить, что в основном (в 58% случаев) spreadsheet применяются в качестве дополнения к более современному программному обеспечению: например SAP, Oracle, PeopleSoft или BoB (Best-of-Breed planning systems). Чтобы избавиться от лишних действий, компания должна отказаться от использования устаревших процедур и полностью перейти на web-технологии, обеспечивающие быстрый сбор и анализ данных через сеть в режиме онлайн. [22]

Данное исследование позволило сделать вывод, что процесс современного бюджетного планирования обязан соответствовать следующим требованиям:

• четкая связь со стратегией компании;

• избавление от лишних (дублирующих) действий;

• гибкость, предусматривающая непрерывное внесение изменений по мере надобности;

• обязательное применение современных web-технологий, стандартизирующих сбор данных;

• вовлечение в процесс всех работников компании.

Если процесс бюджетирования остается статичным, ото- рванным от стратегического плана, обремененным массой ненужных деталей, а его разработка, согласование и одобрение будет занимать долгие месяцы, то компания лишает себя важнейшего инструмента внутреннего управления и контроля. [4]

Бюджетное управление начинается с фазы планирования. При планировании необходимо учитывать и человеческий фактор, который влияет на все бизнес-процессы, начиная с планирования и заканчивая получением запланированных результатов. Можно сказать, что важнейшим фактором в процессе бюджетирования является «человек». Во время планирования и бюджетирования возникают следующие типичные проблемы, связанные с человеческим фактором:

• не информированность персонала о целях и процессе финансового планирования;

• отсутствие необходимых навыков и знаний для участия в процессе бюджетирования;

• отсутствие специфической системы персональной ответственности и мотивации.

Если рассматривать российские предприятия, то в большинстве случаев их системы мотивации малоэффективны. Большая часть персонала с трудом представляет себе, каким образом их вознаграждение зависит от интенсивности труда и прочих результатов. Поэтому российским предприятиям следует повышать эффективность системы бюджетирования, учитывая важность следующих условий:

• подключение работников к единому плановому процессу в качестве непосредственных участников;

• увязка материальных и моральных стимулов для работников с бюджетными показателями;

• поощрение инициатив коллектива по решению плановых задач;

• налаживание связи между различными внутренними подразделениями компании, установление прямых контактов между финансовой службой и производством, отделом продаж и др.;

• отслеживание исполнения бюджета и осуществление мер быстрого реагирования в случае отклонения фактических показателей от запланированных.

Система бюджетирования «Самсунг электроникс рус», которая рассматривалась в качестве примера выше, также имеет некоторые недостатки, в том числе неэффективную связь бюджетной системы со стратегией компании.

Необходимо фактическое укрепление связи между бюджетной системой и проектами подразделений, начиная со стадии планирования, для того, чтобы иметь достаточные стандарты оценки выполняемости проектов соответствующих подразделений при исполнении бюджета. Только после этого можно вырабатывать эффективную и справедливую систему управленческого воздействия и мотивации, основанную на реальном уровне эффективности исполнения. [12]

При этом нужна система, которая постоянно отслеживает отклонение между бюджетным планом и реальным исполнением, с тем, чтобы бюджет показал действительное положение компании.

Стандартизация структуры бюджетной системы между дочерними компаниями группы Самсунг важна для групповых управленческих решений. В настоящий момент во всем мире активно идет процесс стандартизации системы SAP дочерних компаний для внедрения МСФО (Международные стандарты финансовой отчетности) в систему SAP Самсунга. При этом разнообразные бюджетные системы дочерних компаний также должны на определенном уровне стандартизироваться, и структуры подмодулей дочерних компаний должны каким-то образом поддерживать связи с этой стандартизированной системой.

Таким образом, составление бюджета следует рассматривать как бизнес-процесс. Иными словами, должна быть четко зафиксирована причинно-следственная связь между финансовыми вложениями и результатами хозяйственной деятельности предприятия. Однако результаты исследования показали, что на большинстве предприятий система бюджетирования не является четко организованной и дееспособной.

## 3.2 Новый подход к эффективному бюджетированию

В последнее время на фоне критики недостатков и ограничений традиционного бюджетирования появились две новых концепции бюджетирования, одна из которых получила название Децентрализованное бюджетирование (Beyond Budgeting) [4], другая – Бюджетирование, ориентированное на результат (БОР) (Performance Budgeting) [5].

В разработке модели Децентрализованного бюджетирования приняли участие свыше 50 крупных международных компаний. Было признано, что для децентрализации полномочий необходимо делегировать процесс принятия решений и создавать самоуправляемую рабочую среду, а также культуру личной ответственности. Эта концепция была разработана на основе анализа практической деятельности ряда компаний, которые в свое время предпочли отказаться от традиционного бюджетирования в пользу более гибкой модели. Новый подход предполагает следующее:

• изменение управленческой политики за счет введения принципов самоуправления, воспитания ответственности в работниках, расширения полномочий менеджеров, развития внутренней координации в компании в форме рыночных принципов, видоизменения роли топ-менеджеров;

• изменение управленческих процессов за счет введения гибких показателей, привязанных к меняющимся рыночным ориентирам, применения стратегий приспособления, использования ресурсов по системе Just in time (точно в срок), осуществления гибкого, многостороннего контроля, поощрения групп сотрудников из успешно работающих подразделений.

Если для традиционной модели характерна четкая иерархическая структура управления и строго определенная последовательность этапов планирования (стратегия – бюджет – бюджетный контроль), то принципами новой модели стали делегирование власти, отсутствие иерархии, постановка целей в соответствии с текущей ситуацией.

Однако такой радикальный способ бюджетирования подходит не всем компаниям. Несмотря на успешный опыт отдельных корпораций, концепция «Децентрализованного бюджетирования» пока не подходит для большинства обычных компаний. Методы, характерные для децентрализованного бюджетирования, будут действенны только в том случае, если у менеджеров среднего звена и рядовых сотрудников появятся соответствующие полномочия и ответственность.

Другой подход, также ведущий к улучшению системы бюджетирования – Бюджетирование, ориентированное на результат (БОР).

В самом общем виде БОР можно определить как технологию формирования бюджета, отражающую связь между бюджетными расходами и достигнутыми результатами. В отличие от традиционного постатейного бюджетирования при БОР исполнение бюджета оценивается не только с точки зрения степени исполнения тех или иных бюджетных статей, но и по степени достижения изначально поставленных целей и задач. Для этого разрабатывается и вводится специальная система показателей, позволяющих на регулярной основе отслеживать степень достижения целей и выполнения задач, проводить мониторинг и оценку эффективности бюджетных расходов.

Такой подход дает возможность оценить результативность бюджетных расходов, повысить ответственность распорядителей и получателей бюджетных средств за их эффективное использование и на основе полученных данных определить оптимальные пути использования имеющихся ресурсов в интересах компании. [8]

БОР должно позволять проследить взаимосвязь между поставленными целями, осуществленными бюджетными расходами, выполненными мероприятиями и достигнутыми результатами. Такая логика построения бюджета способствует повышению его прозрачности, а также повышению степени контроля реализации программ и расходования бюджетных средств. Для этого в сопроводительных документах к проекту бюджета должны присутствовать следующие данные:

• цели и задачи проекта;

• показатели результативности, которые позволяют оценить степень достижения намеченных целей, результативность и эффективность реализации каждого направления бюджетной политики;

• описание необходимых для достижения намеченных целей мероприятий, нужное для того, чтобы избежать дублирования функций и оценить, насколько оправдано проведение того или иного мероприятия, каких мероприятий не хватает, а также сколько стоит реализация мероприятия;

• объем финансовых средств, которые затрачены (или, как планируется, будут затрачены по проекту бюджета) на достижение поставленной цели.

В настоящее время в бюджетной документации большинство названных данных либо отсутствуют, либо не являются конкретными, измеряемыми величинами [6].

Использование программного подхода в бюджетировании дает ряд преимуществ:

• четкая ориентация расходов на достижение определенных целей;

• возможность мониторинга, контроля выполнения программ через систему индикаторов реализации программ (контроль за ресурсами и продуктами, а также за результатом программы);

• возможность применения конкурентных принципов распределения бюджетных ресурсов между программами на основе формализованной оценки их результативности и обоснованности.

Однако, рассматривая практику применения системы БОР в России, трудно найти примеры использования конкретных количественных показателей, позволяющих оценить степень достижения планируемых целей. Вместо этого описываются общие тенденции и мероприятия, часто без количественных оценок. Исходя из таких данных, проверить, в какой мере удалось их реализовать, зачастую не представляется возможным [7].

Учитывая вышесказанное, внедрение принципов программно-целевого бюджетирования в практику управления финансами компании можно начать с совершенствования управления целевыми программами, расширения практики финансирования расходов на программной основе. Необходимо установить требования, обеспечивающие четкое и конкретное формулирование программных целей и задач, внятное описание ожидаемых результатов, а также получение оценок результативности работы в терминах, позволяющих осуществлять «количественный» контроль.

На основе концепции Бюджетирования, ориентированного на результат, и использования системы количественных показателей, отражающих реальные бизнес-процессы, строится система Стратегического финансового контроля, которая представляет собой новый подход к комплексному управлению компаниями. Суть «Стратегического финансового контроля» заключается в следующем (рис. 5):

• контроль над стратегией и финансами должен осуществляться по схеме, предусматривающей взаимное влияние;

• при формировании операционного бюджета в бюджеты проектов должны включаться все расходы, связанные с реализацией проекта, включая расходы на планирование работы, непосредственное предоставление услуг, административное управление проектом, мониторинг реализации проекта и др.;

• определение расходов по проектам должно осуществляться в следующем порядке: уровень конкретных задач → уровень отдельных проектов → уровень общей стратегии;

• после определения расходов по проектам расходы всех под- разделений компании должны быть разбиты по видам деятельности, направленным на достижение поставленных задач. Процесс может быть описан следующими формулами:

Где - все расходы на проект *K; -*расходы каждого отдела *i* на проект *K(i=1 /m)*;

Где - все расходы на проекты; *К-* номер проекта; - расходы отдела компании *i;*

• количественные показатели для каждой задачи, постав- ленной при планировании проектов, описываются стандартизированными ключевыми индикаторами с целью управленческого воздействия с последующим распределением финансовых ресурсов;

• после определения потребностей в финансовых ресурсах по всем проектам и подразделениям финансовый контролер компании должен определить период и величину расходов, распределяя их по видам затрат (инвестиции, амортизация оборудования, резервы, постоянные и переменные затраты, прочие расходы и т.д.)

• осуществляется регулярный финансово-управленческий контроль выполнения ключевых управленческих задач, необходимых для обеспечения следующего цикла планирования и бюджетирования.

Таким образом, благодаря описанной технологии можно осуществлять сбалансированную интеграцию финансового контроля и задач проекта в рамках общей корпоративной стратегии.

При изменении логических процессов бюджетирования, а также при усовершенствовании системы бюджетирования необходимо учитывать и инфраструктуру планирования. Эта информационная система должна обладать высокой скоростью реагирования и высокой точностью данных в процессе бюджетирования.

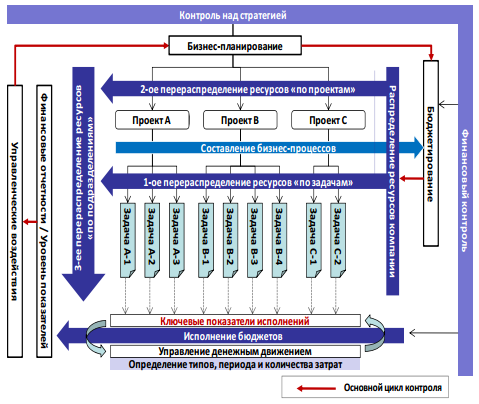


Рис. 5 Общая схема «Стратегического финансового контроля»

Без автоматизации системы бюджетирования, без внедрения на современном предприятии стандартизированной системы управления базами данных (СУБД) трудно повышать эффективность принятия решений. Уровень программно- аппаратного обеспечения СУБД позволяет увеличить скорость обработки информации, количество охватываемых областей и точность получения сведений. Критерием качества СУБД является степень ее устойчивости и стандартизации процессов переработки данных. Необходима интегрированная система, способная функционировать длительное время, накапливать большое количество данных, а также позволяющая работать большому числу пользователей без сложных систем администрирования.[12]

Опыт системной перестройки бюджетирования компании «Pfizer» показал, что автоматизация информационной системы для эффективного управления компании дает хорошие результаты. Pfizer Inc., созданная в 1849 г., является крупнейшей в мире фармацевтической компанией и одной из ведущих корпораций США. Имея многоуровневую организационную структуру, которая еще более усложнилась в последнее десятилетие в результате многочисленных слияний и поглощений, компания столкнулась с проблемами в области корпоративного планирования и бюджетирования. Руководство корпорации Pfizer оперативно отреагировало на возникшие трудности, вы- ступив в 2005 г. с плановой инициативой под названием Адаптация к масштабу (Adapting to Scale), целью которой являлось упрощение внутренней отчетности, а также стандартизация планового процесса на основе автоматизированной системы планирования. Последнее было особенно актуальным, т.к. од- на из главных проблем заключалась в том, что подразделения компании использовали разные компьютерные программы (Oracle, Hyperion, Cognos, Geac, spreadsheets и др.), которые плохо сочетались друг с другом [8].

В 2006 г. в компании Pfizer была сформирована специальная группа GBF (Global Budget and Forecasting) с задачей кардинально изменить процесс корпоративного планирования. Особое внимание было уделено вовлечению в процесс составления единого бюджета многочисленных локальных подразделений и филиалов корпорации, а также сокращению объема низкоэффективной бумажной работы. После шести месяцев интенсивной деятельности группа добилась:

• автоматизации ввода бюджетных данных;

• введения единообразной плановой системы/программы (до этого было 8 разных);

• значительного усовершенствования системы контроля уровня складских запасов;

• осуществления перехода на систему «скользящего» прогнозирования (Rolling forecasting). В результате повышения уровня управленческого регулирования и стандартизации внутренних процессов на основе автоматизации информационной системы коэффициент валовой прибыли компании в 2007 г. достиг 84%, операционной прибыли – 31%, чистой прибыли – 17%, что заметно превышало показатели как основных конкурентов, так и отрасли в целом [9].

Практический опыт показывает, что основными факторами повышения эффективности при внедрении автоматизированной системы бюджетирования являются следующие:

• реальная возможность расчета многовариантных планов без привлечения дополнительных ресурсов;

• сокращение трудозатрат на проведение ежемесячного план-факторного анализа, проводимого после закрытия баланса бухгалтерией;

• экономия рабочего времени при повседневной деятельности пользователей по сравнению с прежней системой бюджетирования;

• возможность мониторинга затрат и оперативного управления ими;

• высокая степень надежности и достоверности получения отчетной информации и, как следствие, улучшение экономической обоснованности принимаемых решений;

• повышение профессиональных навыков персонала в области информационного управления.

Кроме того, внедрение автоматизированной системы бюджетирования показывает инвесторам ориентацию предприятия на долгосрочную перспективу и нацеленность на развитие бизнеса, а также является основой для применения новых инструментов управленческого контроля.

Итак, в качестве основных аспектов эффективности внедрения новых систем бюджетирования можно отметить следующие моменты.

1. Установление четко прослеживаемой связи между бюджетом и стратегическим планом. Особое внимание следует уделить включению в бюджет ключевых показателей стратегического плана компании.

2. Повышение степени внутренней координации. Для большой компании налаживание контактов внутри организаций, между ее многочисленными подразделениями, является чрезвычайно важным условием эффективного планирования.

3. Стандартизация и упрощение моделей и процессов планирования. Использование единых стандартных инструментов и методов планирования позволяет существенно ускорить бюджетный цикл, а также заметно облегчает процесс согласования бюджета между различными подразделениями компании.

4. Стандартизация бюджетных данных и автоматизация их ввода. Необходимо максимально использовать все имеющиеся возможности автоматического ввода данных, чтобы ускорить бюджетный цикл.

5. Регулярное отслеживание исполнения бюджета, поддержание обратной связи. Надзор за процессом исполнения бюджета должен проводиться на постоянной основе. В этом смысле процесс планирования и прогнозирования не должен быть разорванным на отдельные бюджетные циклы, он должен сохранять свою целостность и непрерывность.

6. Концентрация внимания на стратегических показателях. Контроль не должен охватывать абсолютно все показатели, т.к. это требует слишком много ресурсов и времени. Оптимальный вариант – сосредоточиться на нескольких стратегически важных показателях. Умение правильно определять ключевые, имеющие стратегическое значение показатели деятельности компании, и отслеживать выполнение бюджета в соответствии с ними, является одной из главных составляющих успешного планирования.

7. Развитие системы быстрого реагирования. Эффективности добиваются те компании, которые в состоянии в кратчайшие сроки среагировать на изменившиеся экономические условия и выработать новый финансовый план.

Эффективная система бюджетирования должна обеспечивать прозрачную оперативную взаимосвязь результатов не только с факторами, повлиявшими на их получение, но и с целями компании. На основе анализа результатов бюджетного процесса руководство должно иметь возможность принимать решения, ориентированные на реализацию стратегии.[3]

В результате исследования ситуации, сложившейся в рамках современной практики бюджетирования, автором предлагаются следующие шаги по совершенствованию интегрированной системы бюджетирования как системы управления деятельностью предприятия:

• разработка системы ключевых показателей эффективности, связав тем самым систему оперативного управления со стратегическим планированием;

• применение «универсальной» логики как к методам бюджетирования, так и к стратегическому управлению, что, в частности, включает в себя контроль исполнения и корректировку стратегии;

• развитие системы мотивации, четко увязывающей личные задачи сотрудников с целями компании.

Предлагаемая последовательность создания и внедрения подобных систем такова:

• разработка стратегии компании и поиск ключевых показателей, которые определяют результативность и степень реализации этой стратегии;

• разработка стратегического финансового плана или стратегического бюджета;

• внедрение эффективной системы постоянного бюджетного контроля.

## Заключение

Входе выполнения данной курсовой работы была поставлена цель: изучение процесса бюджетирования как элемента финансового планирования и оценка бизнеса. Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

* теоретико - методологическая сущность бюджетирования, как элемента финансового планирования и оценка бизнеса.
* «стратегический финансовый контроль» – новая концепция бюджетирования.

В ходе реализации первой задачи было дано понятие: Бюджетирование- это 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. Также была представлена структура бюджета предприятия. Были выявлены два подхода формирования бюджета на предприятии: прямой и косвенный.

При изучении второй задачи выяснилось, что процесс бюджетирования используется для достижения двух основных целей - планирования и контроля. В качестве средства для контроля бюджет может быть очень эффективен как инструмент, позволяющий задавать пределы ответственности и полномочий подчинённых и анализировать эффективность работы и качества планирования.

Структуры систем бюджетирования в дочерних компаниях СЭР отличаются друг от друга, исходя из разницы в функциях, задачах и управленческих стилях.

Иными словами, в современных условиях бюджетирование осуществляется с учетом следующих факторов:

* стратегические цели развития компании;
* функциональные и финансовые цели компании;
* существующие ограничения;
* структура финансовой системы компании

Составление бюджета следует рассматривать как бизнес-процесс. Иными словами, должна быть четко зафиксирована причинно-следственная связь между финансовыми вложениями и результатами хозяйственной деятельности предприятия. Однако результаты исследования показали, что на большинстве предприятий система бюджетирования не является четко организованной и дееспособной.

Предлагаемая последовательность создания и внедрения подобных систем такова:

• разработка стратегии компании и поиск ключевых показателей, которые определяют результативность и степень реализации этой стратегии;

• разработка стратегического финансового плана или стратегического бюджета;

• внедрение эффективной системы постоянного бюджетного контроля.

Эффективная система бюджетирования должна обеспечивать прозрачную оперативную взаимосвязь результатов не только с факторами, повлиявшими на их получение, но и с целями компании. На основе анализа результатов бюджетного процесса руководство должно иметь возможность принимать решения, ориентированные на реализацию стратегии.

## Библиографический список:

1. Астахов В.П., Теория бухгалтерского учета: уч. пособие.-М.: ИКЦ «МарТ»,2010.
2. Бакаев А.С., Безруких П.С., Врублевский Н.Д., Бухгалтерский учет - М.: Бухгалтерский учет, 2010.
3. Богатая И.Н., Бухучет. Ростов н/Д: Феникс, 2013.
4. Нечитайло А.И., Теория бухгалтерского учета. – СПб.: Питер, 2014.
5. Никифоров С.М., Стрелец О.А. Бюджетирование, ориентированное на результат: проблемы и перспективы внедрения в российскую практику управления общественными финансами / СПС «Консультант».
6. Бурцев В.В., Финансовый менеджмент: журнал 01/2014. Через бюджетирование к эффективному менеджменту - статья, стр.33.
7. Гамукин В.В. Новации бюджетного процесса: бюджетирование, ориентированное на результат/ Аналитический вестник. 2015. № 4. С. 46-54.
8. Ивахник Д., Твердохлеб А., Финансовый директор: журнал №6(36) 2013. Выбор оптимального бюджета - статья, стр. 24.
9. Котляр Э.А. Искусство и методы финансового анализа и планирования /Э. А. Котляр, Л. Л. Самойлов, О. О. Лактионова. - М.: ИНЭК, 2004.- 157 с.
10. Лихачева О.Н. Финансовое планирование на предприятии: Учеб.-практ. пособие /Лихачева О. Н.. - М.: Проспект, 2007.- 263 с.
11. Масленченков Ю.С. Практика бюджетирования на предприятиях России: практ. пособие /Ю. С. Масленченков, Ю. Н. Тронин. - М.: БДЦ-пресс, 2006.- 391, с.
12. Мазурова И.И. Анализ финансового состояния коммерческой организации: Учеб. пособие /И. И. Мазурова, Г. Ф. Сысоева; Гос. образоват. учреждение высш. проф. образования "С.-Петерб. гос. ун-т экономики и финансов" , Каф. экон. анализа эффективности хозяйств. деятельности. - СПб.: Изд-во С.-Петерб. гос. ун-та экономики и финансов, 2006.- 278 с.
13. Основы внедрения методов бюджетирования, ориентированного на результат, в условиях казначейской системы исполнения бюджета /[А. С. Бараховский, А. В. Бусарова, Е. Е. Ваксова и др.]; Центр исслед. бюджет. отношений. - М.: УРСС, печ. 2006.- 261 с.
14. Ольве Н. Оценка эффективности деятельности компании: Практ. рук. по использованию сбалансир. системы показателей:[Пер. с англ.] /Нильс-Горан Ольве, Жан Рой, Магнус Веттер. - М.: Вильямс, 2007.- 303 с.
15. Основы бюджетирования и финансового планирования: учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности 060500 "Бухгалт. учет, анализ и аудит" /Моск. гос. ун-т печати; [Владимирова М. П. и др.]; науч. ред. М. П. Владимирова. - М.: МГУП, 2009.- 140, с.
16. Скамай Л.Г. Экономический анализ деятельности предприятия: Учебник: [По специальности "Менеджмент орг." ] /Л. Г. Скамай, М. И. Трубочкина. - М.: ИНФРА-М, 2010.- 295 с.
17. Сергеев И.В. Оперативное финансовое планирование на предприятии /И.В. Сергеев, А.В. Шипицын. - М.: Финансы и статистика, 2012.- 287 с.
18. Садовская Т.Г. Анализ бизнеса: в 4 ч. /Т. Г. Садовская, В. А. Дадонов, П. А. Дроговоз. - М. Ч. 1: Бизнес и международные стандарты финансовой отчетности. - 2010.- 143 с.
19. Цитович Н.Н. Бюжетирование на Российских предприятиях // Вестник Санкт-Петербургского Университета. №1, 2009.
20. <http://www.pfizer.com/about/leadership_and_structure/company_fact_sheet.jsp>
21. <http://investing.businessweek.com/research/stocks/snapshot/snapshot.asp?symbol=PFE>
22. http://www.cfin.ru/
23. <http://klerk.ru/>