

## **АВТОМАТИЗАЦІЯ БЮДЖЕТУВАННЯ – ЯК ОСНОВНИЙ ЕЛЕМЕНТ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Лисенко О.А., к.ф.-м.н., доцент кафедри математичного моделювання

Запорізький національний університет

*Анотація.* Досліджено бюджетування як основний бізнес-процес в управлінні підприємством. Проаналізований сучасний стан програмного забезпечення, що розроблений для автоматизації процесу бюджетування. Визначено необхідність автоматизації бюджетування та шляхи впровадження програмного забезпечення бюджетування з метою оптимізації управління підприємством.

В умовах жорсткої конкуренції на ринку для успішної роботи підприємствам керівникам необхідно швидко реагувати на ринкові зміни, що можливо за наявності якісної системи управління. Оперативне реагування системи полягає в забезпеченні керівників підприємства своєчасною фінансовою інформацією, що можливо при застосуванні технології бюджетного управління. Тобто технології планування, обліку, контролю й аналізу фінансових, інформаційних і матеріальних потоків та отриманих результатів, які охоплюють всі функціональні сфери діяльності підприємства: маркетинг, адміністрування, управління персоналом, виробництво, закупівлі, контроль якості, дослідження ринку.

Бюджетування входить до переліку питань, широке коло яких охоплює управління фінансами. Як і бізнес-план, що описує планування діяльності підприємства за усіма аспектами, так і система бюджетування працює за умови, якщо дотримується визначений порядок у розташуванні і зв'язку дій.

Дослідженням проблеми управління бюджетуванням на підприємстві та автоматизації даного процесу присвятили свою увагу як зарубіжні так і українські науковці, а саме: Т.Г. Бень, І.О. Бланк, С.Б. Довбня, Л.Ш. Лозовський, О.Г. Мельник, Б.А. Райзберг, О.О. Терещенко, А.Ю. Харко, Є.І. Сапожніков, О.Б. Стародубцева, І. Мейтленд, Д. Нортон та ін. Однак, в сучасних ринкових умовах господарювання існуючі публікації недостатньо висвітлюють проблеми автоматизації бізнес-процесу бюджетування на підприємствах.

Багато фахівців вважають процес бюджетування так званим "наскрізним"

процесом, що пронизує усю організацію і тому доцільно спочатку детально описати послідовність виконання роботи по бюджетуванню в підрозділах [1].

Розглянемо застосування технології процесного підходу до рішення задачі бюджетування. З цією метою спочатку визначимо межі бізнес-процесу бюджетування. За первинними даними процесу будуть документи, що отримуються від підрозділів, а основним результатом – проект бюджету підприємства. Таким чином локалізуємо процес усередині фінансового відділу.

Діяльність процесу бюджетування у фінансовому відділі регламентується документом "Регламент бізнес-процесу бюджетування у фінансовому відділі". Діяльність по збору і наданню інформації в підрозділах повинна регламентуватися відповідними документами, що описують бізнес-процеси підрозділів (рис. 1). Зауважимо, що регламенти описують основні процеси підрозділів, в ході виконання яких з'являється планова інформація.

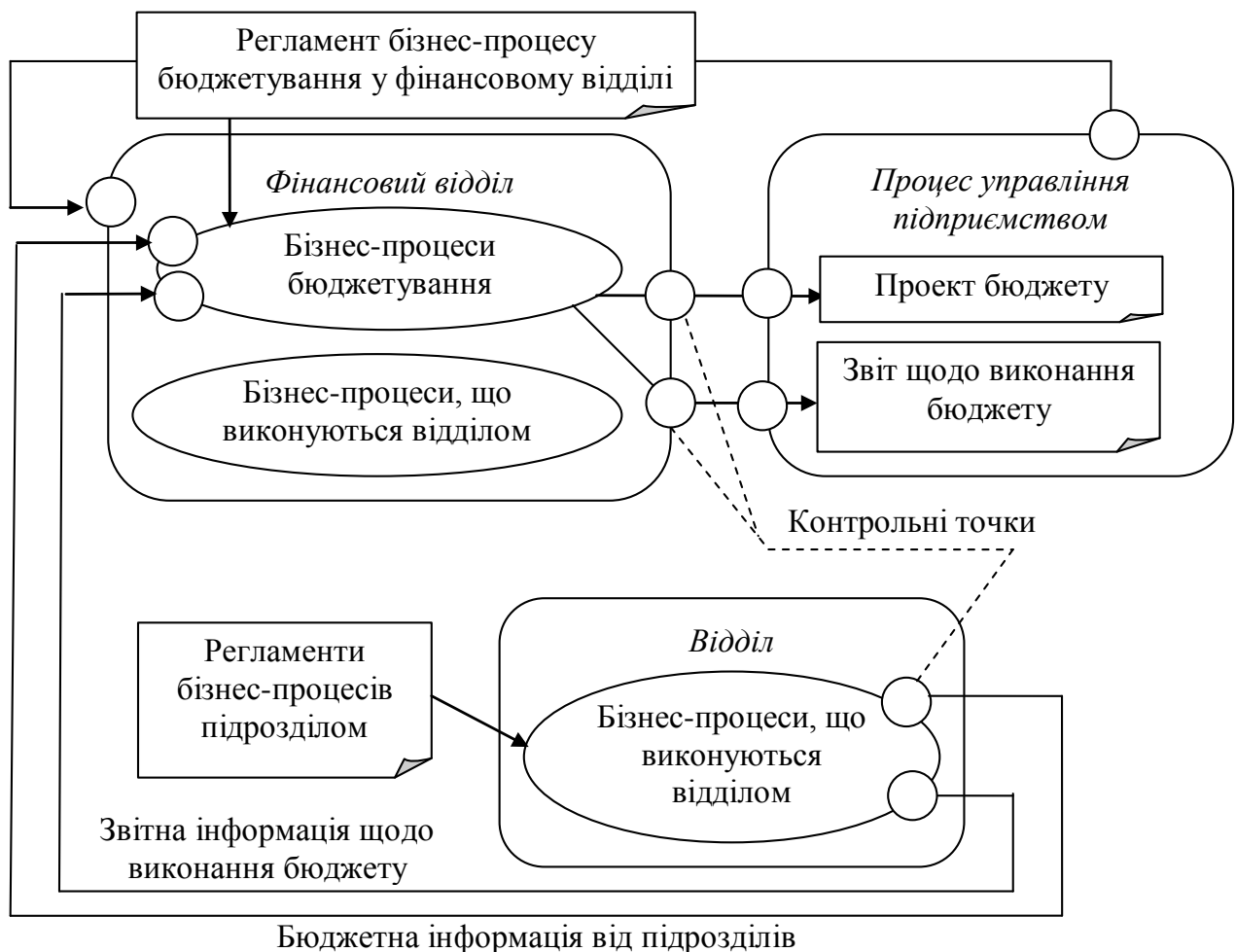


Рис. 1 Застосування технології процесного підходу до рішення задачі бю-

джетування

Зазначені на рис. 1 регламенти процесів – це документи, що мають конкретні терміни надання планової інформації до фінансового відділу, узгоджені форми документів і вимоги до їх заповнення. Крім цього, на входах і виходах процесів фіксуються час передачі документу і можливі відхилення за формою і змістом. Первинна інформація, що збирається з контрольних точок, використовується керівниками для аналізу і оптимізації бізнес-процесів [2].

В свою чергу бюджетування можна розглядати як сукупність таких бізнес-процесів [3]:

1. *Планування*, тобто усі бюджети формуються на визначені плановані періоди. Планування будь-якого бюджету включає наступні етапи. На підготовчому етапі формуються ключові показники системи бюджетування. На першому етапі формуються первинні плани та бюджети з урахуванням ключових показників. Другий етап представляє розрахунок бюджетів і фінансових планів, на підставі первинних даних підрозділів. На даному етапі визначаються незадовільні параметри бюджету та підрозділи, що ці відхилення припустили. На третьому етапі уточнені первинні та розрахункові дані бюджетів затверджуються остаточно Бюджетним комітетом (Балансовою комісією). Четвертий етап виникає, якщо необхідна корегування представлених даних. І на останньому (п'ятому) етапі фінансовим відділом готується остаточний варіант всіх документів і розсилається всім підрозділам для виконання.

2. *Контроль і аналіз виконання бюджету* в оперативній діяльності проводиться по Бюджету руху грошових коштів і по реалізації за основною діяльністю. Даний бізнес-процес включає такі етапи, як контроль і аналіз виконання бюджету в частині вибуття грошових коштів та контроль і аналіз виконання бюджету в частині надходження грошових коштів.

3. *Формування звітності* відповідно до термінів виконання запланованих бюджетів.

4. *Порядок взаємодії фінансового відділу і бухгалтерії*. Даний бізнес-процес виникає у випадку передачі службових записок до фінансового відділу

про зміни в плані рахунків, аналітиці і кореспонденції бухгалтерією; виникнення розбіжностей між даними щодо виконання бюджету фінансового відділу і бухгалтерії; передача щодня виписок банку з бухгалтерії у фінансовий відділ та передача фінансовим відділом службових записок по аналітиці щодо платежів, що надходять до бухгалтерії.

Після визначення всіх бізнес-процесів бюджетування постає питання про їх оптимізацію. Для чого необхідно визначити:

- склад центрів фінансової відповідальності (ЦФВ), за якими формуються і контролюються бюджети грошових коштів;
- учасників процесу, що виступають в ролі ініціаторів платежів, контролерів виконання внутрішніх регламентів, акцептантів;
- обов'язки і повноваження кожного учасника бізнес-процесу;
- часовий графік проходження платежів.

Оптимізовані бізнес-процеси управління грошовими потоками закріплюються в регламентних документах, що затверджуються внутрішнім наказом і визначає правила функціонування платіжної системи підприємства, міститиме інформацію про порядок проходження заявок на оплату, термінах, відповідальних за узгодження, обов'язках і повноваженнях співробітників, послідовності дій. Основна мета регламенту – запобігати збоєм в управлінні платіжною системою, бути прозорим і однозначно трактувати дії співробітника. На практиці зазвичай, такий регламент випрацьовується в процесі використання.

Після того, як бізнес-процеси фінансового управління визначені і оптимізовані, відповідні регламенти розроблені і затверджені, необхідно їх впровадити в щоденну практику роботи підприємства. Практика показує, що якщо на підприємстві більше 5% платежів є позаплановими або йдуть порушуючи внутрішній порядок здійснення платежів, то це свідчить про неналагодженість внутрішніх бізнес-процесів управління грошовими потоками, некоректність внутрішніх регламентів здійснення платежів або існування проблем з фінансовою дисципліною. І ще одне, після запуску системи значно зростають прогнозованість і швидкість оплати заявок, що позитивно позначається на взаєминах з ко-

нтрагентами.

Отже, процесно-орієнтоване бюджетне планування концентрує свою увагу на вивченні видів діяльності та їх зв'язку з досягненням стратегічних цілей. Разом з процесно-орієнтованим бюджетним плануванням можна доцільно використовувати метод калькуляції витрат, що враховує особливості продукції і послуг і який заснований на виявленні варіацій процесів, викликаних специфічними вимогами або умовами окремих продуктів і послуг. Перехід на процесно-орієнтоване бюджетування з калькуляцією витрат виробництва продукції та послуг, допомагає вирішити багато проблем, пов'язаних з традиційним бюджетуванням.

На сьогодні існують декілька шляхів вирішення проблеми розробки й впровадження систем бюджетування на підприємствах. З одного боку, при відсутності власних фахівців з питань бюджетування можна звернутися до послуг консалтингових компаній. У консалтинг-агенції допоможуть розробити бізнес-план, що включає бюджетування, що цілком достатньо для малого підприємства. У випадку великих підприємств, мова йде вже про створення цілої системи бюджетування, і оскільки організаційна структура підприємств на висоті зазначенням, тому немає ніяких перешкод до того, щоб провести своєчасне і грамотне бюджетування.

Так, наприклад, консалтингова компанія "Альпіна Консалт" пропонує або скласти детальний бюджет діяльності підприємства на основі розробленого раніше бізнес-плану або розробити новий бізнес-план. При цьому виконуються такі блоки робіт, як аналіз бізнес-процесів планово-бюджетного й фінансового управління; розробка схеми бюджетування, що відображає основні бізнес-процеси; виділення центрів фінансового обліку; розробка правил, процедур, що реалізують та регламентують бюджетне управління; створення бюджетних форм, необхідних для управління організацією через бюджет; розробка й оптимізація бізнес-процесів планово-бюджетного управління; розробка взаємодії центрів фінансової відповідальності при постановці бюджетування, що включає процедури експертного консультування: установчі та експертні інтерв'ю, аналіз

документів, збір даних, формалізований опис бізнес-процесів, побудова карт, схем і моделей бізнес-процесів на основі вартісного аналізу функцій (Activity-Based Costing); розробка форм бюджетного контролю й регламентів взаємодії; постановка фінансової політики; інтеграція з існуючою системою планування; впровадження системи бюджетного управління. Крім цього обов'язково пропонується автоматизація побудованої системи бюджетування [4].

Наукові дослідження показали, що для підтримки оперативного управління грошовими потоками украй необхідно проводити автоматизацію відповідних бізнес-процесів, що істотно підвищує швидкість і якість ухвалення управлінських рішень. При цьому вибране програмне забезпечення повинне відповідати таким вимогам, як створювати електронні облікові документи платіжної системи; формувати електронну звітність, необхідну для контролю виконання платежів, виконання регламентів платіжної системи, бюджетів руху грошових коштів, приміром платіжного календаря; реалізувати підтримку процедур контролю і узгодження; розмежувати права доступу до фінансової інформації для різних рівнів відповідальності в компанії.

На сьогоднішній день досить розповсюдженим програмним додатком, що використовують більш підприємств для автоматизації бізнес-процесів управління грошовими потоками є MSExcel та інші непрофільні програми (наприклад, на базі електронної пошти), які мають низку недоліків: низька оперативність у відображенні інформації і формуванні звітності, незахищеність від збоїв, проблема подвійного введення даних. Останнім часом все більше підприємств схиляються до вибору спеціалізованого програмного забезпечення розробленого, наприклад, на базі програм сімейства "1С". Бажано, щоб система управління грошовими потоками була б інтегрована в комп'ютерну інформаційну систему підприємства. Проте такий підхід припускає істотні витрати часу на актуалізацію і обробку даних [5].

На сучасному ринку програмного забезпечення розробка і автоматизація систем бізнес-планування і бюджетування відбувається на базі SAP SEM (Strategic Enterprise Management) BPS (Business Planning and Simulation). Пос-

тійне збільшення обсягів даних про діяльність підприємства і процесів їх збору для подальшого аналізу і ухвалення рішень, вимагає значних витрат часу і трудових ресурсів для їх обробки. В цьому випадку найкраще провести автоматизацію процесу аналізу інформації. При цьому вибраний програмний продукт повинний мати такі можливості як вести контроль і аналіз виконання процесу на детальному рівні (план, факт, відхилення), що підвищує прозорість планування. Все це враховано в інструменті SAP SEM, в якому автоматизація процесу діяльності підприємства робиться в модулях BPS.

Ґрунтуючись на функціональності продуктів SAP SEM BPS розроблена та впроваджена Автоматизована система бюджетного управління для енергокомпаній. В якості вхідної інформації для системи використовуються дані по підприємству, що вводяться в бюджетні форми відповідальними на місцях. Внесені дані автоматично формують Бюджет прибутків і витрат (БПВ).

Механізми паралельного запису пов'язують операційні бюджети з БПВ і бюджетом руху грошових коштів (БРГК). На основі даних, сформованих в БПВ, з урахуванням внесених в систему даних щодо капітальних вкладень і дебіторської та кредиторської заборгованостей на певний період, формується БРГК в розрізі позицій ЦФВ.

При такій організації бюджетного циклу кожна операція бюджету знаходить відображення в моделі рахунків бухгалтерського обліку. На базі проводок за рахунками бухгалтерського обліку формується Бюджет по балансовому аркушу [6].

Другий варіант автоматизації та оптимізації бюджетування є готові програмні продукти, що дозволяють ефективно управляти бізнесом. Таким програмним забезпеченням є «ПМК КИС: Бюджетирование», що спрямоване на формування бізнес моделей, оптимізацію ресурсного бізнес планування, складання бюджетів і контролю їх виконання на середніх і великих промислових підприємствах. Дана система базується на серверній платформі Microsoft SQL Server і використовує як систему звітів Microsoft Excel. Для централізації бюджетної інформації підприємства може бути використана серверна портальна платфор-

ма Microsoft Office Share Point Server [7].

Групою компаній «Bestconsult» розроблені різні методики по постановці і автоматизації таких бізнес-процесів, як управлінський облік і бюджетування, що дозволяє підприємствам вчасно отримувати коректну інформацію про стан бізнесу і ефективності ухвалення управлінських рішень [8].

Програмний продукт "Бюджет" виконаний у вигляді 2-х книг MS Excel (підрозділи та зведений бюджет) на основі планових і фактичних показників господарській діяльності, що виражені в грошовому і натуральному виразі дозволяє планувати і проводити аналіз діяльності підприємства і його структурних підрозділів, отримувати проміжні і кінцеві планові і фактичні бюджетні форми, а також прогнозує стан підприємства на встановлений користувачем період, проводить порівняльний аналіз запланованих і фактично отриманих результатів, при цьому з'ясовує причину відхилень, для подальшої корекції діяльності підприємства. Розраховує аналітичні таблиці, в тому числі точки беззбитковості, чистої приведеної вартості тощо. Також додаткові можливості дозволяють автоматично зводити в один необмеженої кількості бюджетів підрозділів, захищати інформації від небажаних змін, складати звіт, обирати облік витрат на пряму заробітну плату, графічне представлення обробленої інформації, аналіз змін як в абсолютному, так і у відносному виразі, вибір бази розподілу загальнопромислових витрат тощо [9].

Компанія «Абис-Софт» при створенні системи бюджетування використовує продукт «1С: Управление производственным предприятием». Підсистема бюджетування використовує показники планування, аналізу і контролю фінансових потоків і результатів. В якості ключового елемента підсистеми використовується фінансове планування, тобто управління процесами створення, розподілу і використання грошових ресурсів.

За допомогою конфігурації «1С: Бюджетирование» реалізуються такі функції, як планування руху фінансових коштів підприємства на будь-який період в розрізі відрізків часів, проектів, номенклатури, підрозділів, контрагентів, валюти, статті оборотів тощо; моніторинг фактичної діяльності підприємства в



тих же розрізах; фінансовий аналіз; фінансове планування за різними сценаріями; формування поточних бюджетів на основі стратегічних і з корекцією по фактичному виконанню бюджету в завершеному періоді; складання зведеної звітності за результатами моніторингу; контроль відповідності заявок на витрачання грошових коштів робочому плану на період; аналіз доступності грошових коштів; аналіз відхилень планових і фактичних даних.

В підсистемі «1С: Бюджетирование» реалізована функція контролю даних про фінансово-господарську діяльність, при цьому розглядаються показники двох типів: обмежуючі, тобто межі витрат засобів, і цільові, наприклад, загальна сума виручки від основної діяльності підприємства. Також в системі реалізований інструмент створення звітності всіх можливих форм, що складається з низки часто використовуваних показників, що відображають структуру засобів, джерела фінансування, операційну діяльність підприємства тощо. Для формування звіту використовуються дані бюджетування і управлінського, бухгалтерського обліку. В кінці кожного розділу звіту видається експертна оцінка [10].

Оскільки у процес бюджетування як правило залучені практично усі служби підприємства, то для підтримки даного процесу потрібний спеціалізований програмний продукт або електронні таблиці.

Система «Бюджетування», що є одним з інтерфейсів 1С: УПП 8.1 отримує дані як з системи «Планування», так із системи «Управлінський облік», що дозволяє відразу отримувати план-факторний аналіз. Хоча усі розрахункові процедури максимально автоматизовані, проте передбачена можливість змінювати параметри розрахунків, вносити певні дані вручну, доповнювати розрахунки на різні періоди. Система розробляється за 5 сценаріями: в короткостроковому періоді: попередній і підсумковий; в довгостроковому періоді: оптимістичний, песимістичний і ймовірний річний бюджет. У випадку, якщо підприємство порівняно невелике, в проекті не передбачається розбиття внесення даних по ЦФВ, тобто для забезпечення роботи системи бюджетування досить одного фахівця, який здійснює планування на наступний місяць і план-факторний аналіз на початку місяця (при помісячному плануванні) [11]

На сучасному ринку програмного забезпечення існує дві версії «1С: Консолидація 8»: «Стандарт» і «ПРОФ». Версія Стандарт призначена для автоматизації завдань, пов'язаних з підготовкою і аналізом управлінської і регламентованої звітності окремих організацій, а також для бюджетного управління окремими підприємствами. Якщо виникає потреба в узгодженні окремого бюджету різними співробітниками відповідно до маршруту узгодження, то використовують версію ПРОФ. Крім цього, "1С: Консолидація 8 ПРОФ" може бути розгорнута в територіально рознесених локальних мережах, інформаційний обмін між якими забезпечується механізмом розподілених інформаційних баз, також вона дозволяє реєструвати і враховувати у бізнес-правилах додаткові відомості про бізнес-одиниці. В даній версії реалізований інструмент, який дозволяє наочно візуалізувати і формувати дерево організаційно-фінансової структури, якщо відбувається автоматизація бюджетного процесу, а також консолидація фінансової звітності групи підприємств.

Таке прикладне рішення, як «1С-Парус: Управление корпоративными финансами 8» можливо реалізувати окремі функції бізнес-планування діяльності підприємства : середньострокове і довгострокове бізнес-планування і бюджетування, управління за цілями або на основі BSC. Технологічна основа зазначеного програмного продукту є конфігурація «Бухгалтерия предприятия» системи программ «1С: Предприятие 8», в яку з конфігурації «Управление производственным предприятием» додана функціональність підсистем бюджетування, управління грошовими коштами, обліку по МСФО тощо [12].

Наступна підсистема "Бюджетирование" КАС "Бизнес Люкс" забезпечує повний цикл середньострокового планування від проектування і формування структури бюджетів до проведення план-факторного аналізу на підприємстві (рис. 2).

У першій частині циклу визначається і формується фінансово-бюджетна структура підприємства, а також перелік операційних і фінансових бюджетів, задається їх структура, встановлюються взаємозв'язки між бюджетами.

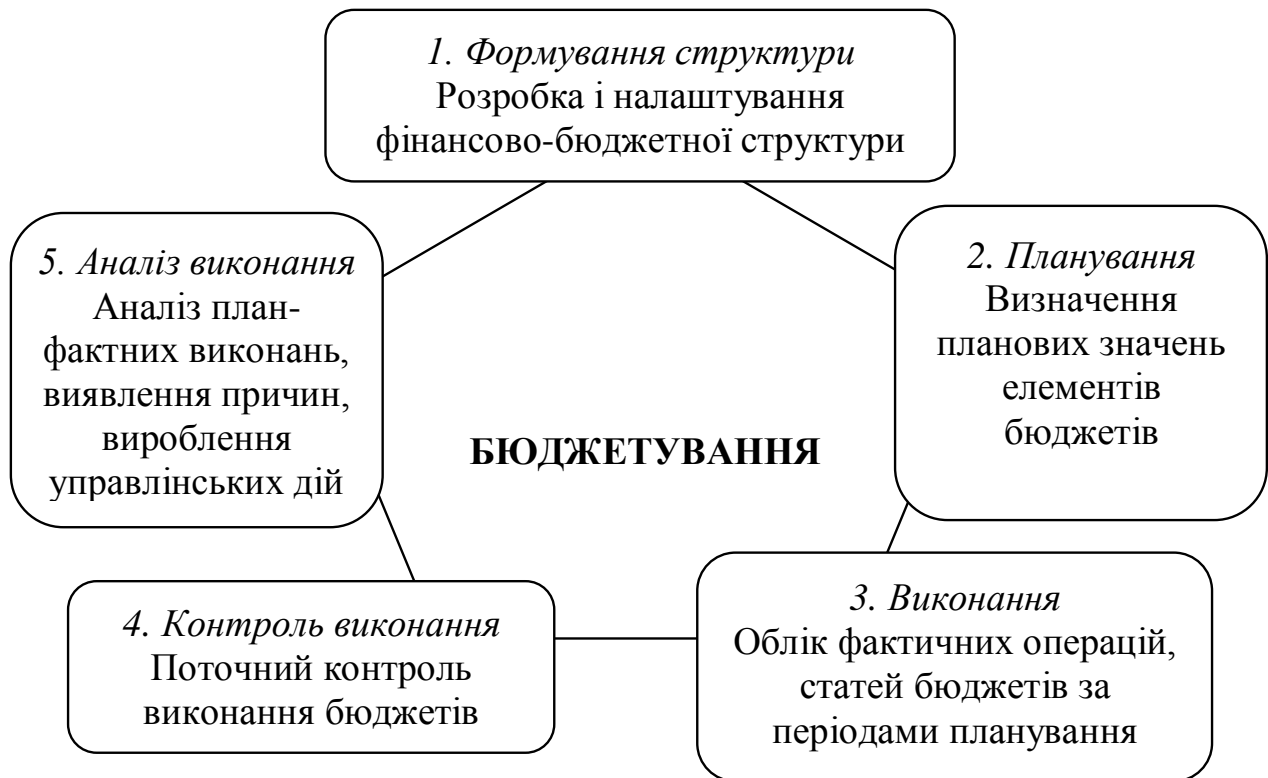


Рис. 2. Цикл середньострокового планування

У другій частині відбувається збір планових даних для формування бюджетів. Підсистема "Бюджетирование" КАС "Бизнес Люкс" дозволяє створювати різні сценарії планування бюджетів на підприємстві: збір даних "знизу-вгору", планування "згори-вниз", змішане планування. Підсистема "Бюджетування" дозволяє налаштувати автоматичні розрахунки планових значень з перерахунком на певні коефіцієнти, що значною мірою прискорює і спрощує процес формування бюджетів. В програмному додатку існує механізм трансформації, який дозволяє автоматично розраховувати значення статей одного бюджету на підставі значень іншого за заздалегідь визначеними правилами. Подальші планування, а також аналіз і коригування планових значень здійснюється через спеціалізований інтерфейс - форми планування, з якої значення бюджетів можуть бути імпортовані у форму MSExcel і відправлені на подальше узгодження і підписання електронним цифровим підписом через систему електронного документообігу.

Третя складова програмного продукту залежно від джерела фактичних даних дозволяє створювати такі варіанти виконання бюджетів, як автоматичний

розрахунок фактичних значень бюджетів виходячи з даних облікових систем, що працюють на підприємстві, тобто набір коннекторів КАС "Бизнес Люкс" дозволяє інтегрувати систему з будь-якою ERP-системою; оперативне відображення виконання бюджетів в документах інших підсистем КАС "Бизнес Люкс" або ручне введення фактичних даних за статтями бюджетів у форми MSExcel.

У четвертій частині підсистеми "Бюджетирование" "КАС "Бизнес Люкс" зібрані інструменти контролю і аналізу виконання, тобто аналітичні звіти підсистеми "Бюджетирование", що дозволяють відстежувати динаміку виконання бюджетів, прогнозувати виконання бюджетів, виявляти причини відхилень фактичного виконання статей від запланованих значень і визначати відповідальних за виниклі відхилення.

Вбудований модуль "Управление показателями эффективности" дозволяє розраховувати контрольні показники щодо виконання бюджетів, а модуль розробки OLAP-звітів розробляє і настраює багатовимірні таблиці, що містять великий обсяг планових і фактичних даних, необхідних для контролю і аналізу бюджетних значень за тривалий період часу. Аналогічним представником програмного забезпечення бюджетування та управління фінансами підприємства є система Prestima [13].

Отже, ефективність процесу бюджетного планування на сьогоднішній день залежить і від міри автоматизації кожного етапу. Програмні продукти, що використовуються для оптимізації бюджетування на українському ринку програмного забезпечення відрізняються від тих, що існують на західних ринках.

На нашу думку, в Україні відсутній чіткий взаємозв'язок бюджетування як управлінської технології і програмного забезпечення щодо автоматизації фінансового планування. Так більшість консалтингових розробок і комп'ютерних додатків існують самі по собі, що викликано відсутністю єдиної концептуальної основи і, як наслідок, значно ускладнює постановку бюджетування і фінансового планування на підприємствах.

Сьогодні деякі керівники великих підприємств спочатку закупають потужну комп'ютерну систему, а потім на її основі намагаються побудувати систе-

му бюджетування. Такі спроби впровадження ведуться, наприклад, вже біля 5 років на ВАТ «Запоріжтрансформатор» і поки ще не зовсім успішно, при цьому вже впроваджується наступна версія. Отже, при постановці бюджетування необхідно враховувати методологію бюджетування, що базується на західних принципах фінансового менеджменту і адаптовані до українських умов; створення корпоративних баз даних, що засновані на зборі і обробці первинної документації, включаючи усю інформацію бухгалтерської звітності і в більше оперативному режимі, ніж для представлення затверджених форм бухгалтерській звітності в податкові органи; строга відповідність принципам конфіденційності. Крім цього, процес бюджетування на підприємстві повинний включати методику формування бюджетів і різних показників, розмежування відповідальності між ЦФВ, процес узгодження бюджетів (регламент бюджетування), аналітику та принципи контролю виконання бюджетів з обов'язковою автоматизацією спочатку окремих бізнес-процесів, а потім і в середньостроковій перспективі в цілому процесу бюджетування підприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Кузьмін О.Є. Бюджетування на підприємстві : навч. посібн. / Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. – К. : Наука, Кондор, 2008. – 312 с.
2. Репин В.В. Применение процессного подхода при бюджетировании [Електронний ресурс] // Публикации по экономике. – Режим доступу сайт : <http://infpotoki.boom.ru/ch2.html>.
3. Регламент процесса бюджетирования [Електронний ресурс] // Компания Интел-групп. Продукты и услуги. – Режим доступу сайт : <http://www.tekton.ru/themes/basic/materials-document.asp?folder=1543&matID=1755>.
4. Бюджетування [Електронний ресурс] // Альпіна Консалт. – Режим доступу сайт : <http://alpina.kiev.ua/budjet-ua>.
5. Оліфірова Ю.О. Бюджетування грошових коштів у системі управління підприємством // Дис. ... канд.. екон. наук : спец. 08.06.01 / Юлія Олександрівна Оліфірова. – Донецьк, 2006. – 232 с.

6. Кучеренко В. Бізнес-планування фірми : навч. посіб. / Кучеренко В. – К. : Знання, 2006. – 423 с.

7. Бюджетирование – ресурсное планирование [Электронный ресурс] // CIS Компьютерные информационные системы. – Режим доступа сайт : <http://www.cis2000.ru/Budgeting>.

8. Консалтинг: Управленческий учет и бюджетирование [Электронный ресурс] // Bestconsult. – Режим доступа : сайт <http://www.bestconsult.ru>.

9. Система бюджетирования "Бюджет 1.3." [Электронный ресурс] // Портал [finanalisis.ru](http://finanalisis.ru): Финансовый анализ, библиотека бизнес-планов, бюджетирование – Режим доступа : сайт <http://www.finanalisis.ru/programs/341/2246.html>

10. 1С: Бюджетирование [Электронный ресурс] // ABIS SOFT. – Режим доступа : сайт [http://www.abisoft.com/soft/production\\_enterprise\\_management/budgetirovanie](http://www.abisoft.com/soft/production_enterprise_management/budgetirovanie).

11. Аввакумова С.М Внедрение системы бюджетирования [Электронный ресурс] / С.М Аввакумова. – 2009. – Режим доступа : сайт <http://asmir.ru/budg.html>

12. Управленческий учет и бюджетирование [Электронный ресурс] // АС : автоматизированные системы. – Режим доступа : сайт <http://ac1c.ru/products/upru8.html>

13. Бюджетное управление [Электронный ресурс] // БизнесЛюкс : комплексная автоматизированная система. – Режим доступа : сайт <http://www.pro-comp.ru/erp/313824.aspx>