

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2021.61.29.029

Механизмы финансового планирования: сущностное содержание и направления развития в современных условиях

Арбатова Лариса Иосифовна

Соискатель ученой степени кандидата экономических наук,
Российская академия народного хозяйства и
государственной службы при Президенте РФ,
119571, Российская Федерация, Москва, просп. Вернадского, 82/1;
e-mail: vmp2010@mail.ru

Аннотация

В современных условиях, характеризующихся усилением неустойчивости внешней среды бизнеса, эффективное управление любым предприятием невозможно без продуманного планирования его деятельности в целом и в финансовой сфере, в частности. Ограниченность финансовых ресурсов усиливает роль правильного выбора приоритетов всей экономической политики хозяйствующего субъекта. В этих условиях предприятия ищут наиболее эффективные формы организации системы финансового планирования. В статье рассматриваются различные подходы к понятию финансового планирования, его роль и функции. Финансовое планирование позволяет прояснить проблемы, которые возникают в деятельности предприятия, и своевременно их нейтрализовать; стимулирует систему менеджмента к реализации поставленных задач с точки зрения их реальности, достижимости и эффективности; улучшает координацию действий и возможности обеспечения системы управления необходимой информацией; способствует более рациональному распределению финансовых ресурсов; улучшает систему финансового контроля на предприятии. Эффективная организация системы индикативного финансового планирования достижима при условии внедрения на предприятии финансового контроллинга. В статье также отмечено, что всю большую значимость в системе инструментальных средств финансового планирования обретает технология бюджетирования. Показано, что одним из направлений обеспечения поддержки принятия решений в сфере финансового планирования является использование Business Performance Management System (BPMS), целевая ориентация которых связана с обеспечением контроля за реализацией корпоративной стратегии

Для цитирования в научных исследованиях

Арбатова Л.И. Механизмы финансового планирования: сущностное содержание и направления развития в современных условиях // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Том 11. № 4А. С. 245-254. DOI: 10.34670/AR.2021.61.29.029

Ключевые слова

Финансовое планирование, стратегическое и перспективное планирование, финансовые индикаторы, контроллинг, бюджетирование.

Введение

Система финансового планирования является важнейшим элементом управления финансово-хозяйственной деятельностью предприятия, обеспечивая формирование необходимых условий для эффективного формирования и использования его финансовых ресурсов. В общем и целом финансовое планирование охватывает направление управленческой деятельности, которое связано с определением финансовых ориентиров деятельности предприятия. Целью финансового планирования, в свою очередь, является обеспечение производственного процесса необходимыми для его протекания финансовыми ресурсами, исходя из определенных путей достижения целевых ориентиров деятельности предприятия.

Основное содержание

И.В. Сергеев и А.В. Щипицин под финансовым планированием понимают процесс подготовки и принятия управленческих решений, непосредственно влияющих на денежные потоки, причем под денежными потоками рассматриваются не только потоки денег, но и движение стоимостных потоков в виде учетных записей, то есть денежные начисления, которые не влекут реального движения средств между предприятием и его контрагентами, но вызывают распределение и движение стоимости [Сергеев, Щипицин, 2002].

Характерным признаком, который отражает особенности подхода многих авторов к трактовке сущности рассматриваемого понятия, является восприятие финансового планирования в контексте его важнейшей функции, связанной с разработкой системы финансовых планов на уровне предприятия. Так, Г.А. Крамаренко определяет финансовое планирование в качестве процесса разработки финансовых планов и плановых (нормативных) показателей по обеспечению развития предприятия необходимыми финансовыми ресурсами и повышению эффективности его финансовой деятельности в перспективе [Крамаренко, 2001].

В связи с этим отметим, что процесс финансового планирования не следует рассматривать только как процесс формирования финансовых планов, поскольку их разработка не является жестко регламентированной процедурой для всех субъектов хозяйствования. Отдельные авторы, в первую очередь те, которые являются представителями зарубежной научной мысли, сосредотачивают свое внимание на специфических функциях финансового планирования в процессе раскрытия его сущности. Так, с точки зрения Р. Брейли и С. Майерса, процесс финансового планирования включает реализацию следующих мероприятий [Брейли, Майерс, 1997]:

- анализ имеющихся в распоряжении предприятия возможностей текущего и долгосрочного финансирования;
- прогнозирование финансовых последствий принимаемых производственных решений;
- разработка различных вариантов использования финансовых ресурсов;
- оценка соответствия запланированных и достигнутых финансовых результатов деятельности компании.

В свою очередь, Ф. Ли Ченг и Дж. Финнерти трактуют финансовое планирование в качестве процесса прогнозирования результатов реализации финансовой, инвестиционной и дивидендной политики предприятия и оценки их влияния на внутреннюю и внешнюю среду бизнеса в контексте принятия соответствующих управленческих решений [Ченг, Финнерти, 2000].

Близкой позиции придерживается Д. Хан, который считает, что под данным понятием понимается многоступенчатый процесс планирования движения финансовых ресурсов и обеспечения резерва ликвидности. При этом процесс финансового планирования ориентирован на реализацию следующих операций: 1) расчет денежных потоков; 2) расчет инвестиций; 3) расчет объемов внешнего финансирования; 4) расчет резервов ликвидности [Хан, 1997].

Ключевая цель финансового планирования заключается в разработке финансовой стратегии и тактики организации в рамках достижения компромисса между значениями таких параметров как доходность, ликвидность и риск и определения оптимальной величины необходимых финансовых ресурсов.

Реализация этой цели достигается в процессе решения основных задач, вытекающих из специфики финансового планирования и предполагающих:

- определение объема и источников финансовых ресурсов;
- мобилизация внутренних финансовых ресурсов и уменьшение величины расходов с целью повышения эффективности производства;
- взаимоувязка основных параметров финансовых планов с другими показателями экономического и социального развития;
- обеспечение сбалансированности используемых ресурсов;
- определение финансовых взаимоотношения предприятия с его контрагентами и с финансово-кредитной системой;
- выполнение финансового контроля за эффективным использованием ресурсов.

Процесс финансового планирования предполагает использование в качестве источников информации, необходимой для разработки системы финансовых планов бухгалтерского баланса за несколько предыдущих лет; данных об объемах производства; сметы производственных затрат; данных об объемах инвестиций; сведений о движении основных фондов и оборотных средств; результатов анализа исполнения финансовых заданий; лимитов расходов по статьям затрат; норм амортизационных отчислений; нормативов оборотных средств, платежей в бюджет и отчислений в бюджетные фонды.

Представляется вполне справедливым назвать финансовое планирование одним из важнейших инструментов формирования эффективного механизма, обеспечивающего достижение предприятием его стратегических целей на основе определения комплекса целевых финансовых параметров. На основе использования инструментария финансового планирования обеспечивается возможность для оценки потенциальной эффективности бизнеса путем определения необходимых объемов финансовых ресурсов и определения направлений их наиболее эффективного использования.

Таким образом, в общем и целом использование инструментария финансового планирования является неременным условием оптимизации финансовых потоков предприятия и, как следствие, достижения более высоких параметров его финансовой устойчивости и конкурентоспособности в целом.

Это обуславливается комплексом обстоятельств, к важнейшим из которых следует отнести следующие. Финансовое планирование позволяет, во-первых, прояснить проблемы, которые возникают в деятельности предприятия, и своевременно их нейтрализовать; во-вторых, стимулирует систему менеджмента к реализации поставленных задач с точки зрения их реальности, достижимости и эффективности; в-третьих, улучшает координацию действий и улучшает возможности обеспечения системы управления необходимой информацией; в-четвертых, способствует более рациональному распределению финансовых ресурсов; в-пятых,

улучшает систему финансового контроля на предприятии и способствует централизации в достижении стратегических задач.

Следует отметить, что осуществление деятельности в области финансового планирования относится к числу наиболее сложных задач, решаемых на уровне менеджмента предприятия, поскольку связана с постоянным присутствием факторов риска и неопределенности. При этом в качестве субъекта финансового планирования, как правило, выступает финансовая служба предприятия, ответственная за разработку комплекса его финансовых планов.

В рамках каждого самостоятельного хозяйствующего субъекта определяется совокупность тех видов и параметров финансового планирования, которые в наибольшей степени соответствуют специфике их деятельности. В данном контексте следует отметить, что современная хозяйственная практика предполагает возможность использования различных видов финансовых планов и бюджетов, использование которых определяется особенностями организации финансовой работы в рамках конкретного предприятия. Отметим, что на нормативном уровне не закреплены какие-либо условия, определяющие содержание и структуру документов финансового планирования.

Финансовое планирование, в соответствии с решаемыми в ходе данного процесса задачами, подразделяется на долгосрочное (стратегическое и перспективное) и краткосрочное (текущее).

Стратегическое и перспективное планирование являются подсистемами долгосрочного финансового планирования. Достаточно часто стратегическое и перспективное планирование отождествляется, потому что отделяющая их друг от друга граница достаточно размыта и в экономической литературе нет однозначной оценки их сущностного содержания.

Так, А. Дайле отмечает, что вместо термина «стратегическое планирование» вполне справедливо использовать термин «перспективное планирование» [Дайле, 2001]. Несколько иной точки зрения придерживается О.Н. Лихачева, утверждая, что главным критерием при разделении стратегического и перспективного планирования может быть определена степень неопределенности деятельности, связанной с процессом планирования [Лихачева, 2003].

Стратегическое планирование – это систематизированный и логический процесс, основанный на рациональном мышлении, результаты которого отражаются в стратегических планах, детализация которых обычно достаточно невысока. Стратегическое планирование является наиболее долгосрочным видом планирования, которое создает основу для более детальной проработки различных проблем и благодаря которому деятельность предприятия становится последовательной и единообразной.

В свою очередь, перспективное финансовое планирование предусматривает разработку и экономическое обоснование показателей, являясь основной формой реализации главных целей предприятия, были определены во время стратегического планирования. В процессе перспективного планирования осуществляется важнейший этап планирования – формируется прогноз основных результатов финансовой деятельности предприятия.

Краткосрочное (текущее) финансовое планирование осуществляется в рамках реализации финансовой стратегии предприятия в разрезе основных направлений его деятельности на конкретных временных отрезках. При этом среди специалистов не существует единого мнения по поводу разделения либо отождествления процессов текущего и оперативного финансового планирования. Так, Д. Хан отождествляет данные понятия и отмечает, что содержание оперативного планирования заключается в планировании производственной программы и процессов при заданном потенциале, что соответствует и содержанию текущего планирования [Хан, 1997]. А. Дайле тоже не выделяет в отдельную категорию текущее финансовое

планирование, а рассматривает такие его виды как стратегическое, оперативное и диспозитивное, сущность которого состоит в конкретизации установок стратегического планирования через разработку системы определенных действий и контроль за их реализацией [Дайле, 2001].

Однако иного подхода придерживается А.И. Уткин, отмечая, что текущее финансовое планирование ориентировано на разработку финансовых планов и бюджетов по ключевым направлениям деятельности, тогда как оперативное финансовое планирование заключается в оперативном контроле за фактическим поступлением и расходованием финансовых средств.

Следует подчеркнуть, что взаимосвязь стратегического и текущего финансового планирования обеспечивается в процессе реализации следующих основных этапов финансового планирования:

- стратегические цели деятельности и развития предприятия формализуются в соответствующих финансово-экономических показателях будущих периодах, таких как доход от реализации продукции, себестоимость реализованной продукции, валовая и чистая прибыль, потоки денежных средств от инвестиционной, операционной и финансовой деятельности и др.;
- финансовая информация обрабатывается, систематизируется в соответствии с требованиями к ее раскрытию для различных групп пользователей и находит отражение в соответствующих финансовых планах;
- определяются финансовые условия, необходимые для реализации долгосрочных и краткосрочных финансовых решений, в т.ч. объемы финансовых ресурсов, которые будут привлекаться из соответствующих источников; уровень процентной ставки; плановый уровень показателей рентабельности активов, производственной деятельности, собственного капитала, инвестиций и др.;
- осуществляется корректировка финансовых планов в процессе реализации стратегических финансовых целей деятельности предприятия.

Современные тенденции трансформации внутренней и внешней среды осуществления финансово-хозяйственной деятельности экономических субъектов обуславливают все более широкое распространение качественно новых подходов к организации процедур финансового планирования.

В частности, одним из таких подходов является индикативное планирование. При этом, в отличие от показателей, предоставляющих только количественную оценку, индикаторам присущ векторный или, иными словами, направленный характер. Кроме того, в их отношении устанавливаются предельные и пороговые, то есть свидетельствующие о приближении хозяйствующего субъекта к определенному, как правило, негативному состоянию, значения.

Финансовыми индикаторами, как правило, выступают такие показатели как рентабельность (продаж, капитала, активов, инвестиций), рассчитанная по прибыли или чистым денежным потоком; стоимость предприятия, экономическая добавленная стоимость (EVA), доходность акций (прибыль на акцию, соотношение цены акции и прибыли предприятия); ликвидность (покрытие); структура капитала и др. В соответствии с выбором главного индикатора (или группы индикаторов) разрабатываются плановые показатели, обеспечивающие достижение запланированного значения критерия.

Индикативное финансовое планирование опирается на фактические данные прошлых и текущего периодов, но ориентировано на прогнозирование тенденций развития бизнеса в перспективе. Поэтому необходимой основой для организации системы индикативного

финансового планирования является подготовка эффективно обработанных статистических и аналитических данных, систематизированных в соответствии с принципами и задачами планирования.

Эффективная организация системы индикативного финансового планирования достижима при условии внедрения на предприятии финансового контроллинга. Одной из важных функций контроллинга является координация, сущность которой заключается, прежде всего, в регулировании информационных потоков, используемых при разработке этих решений.

Одним из ключевых проблемных вопросов в данном контексте является обоснованность выбора индикаторов, подлежащих планированию. Решением этого вопроса может быть создание единого алгоритма финансового планирования в соответствии со стратегией развития предприятия, а также его оперативными и тактическими целями деятельности.

Кроме этого, при индикативном финансовом планировании должны быть учтены некоторые параметры, которые, хотя и не отражают в прямой мере эффективность деятельности предприятия, но иллюстрируют уровень финансовых рисков и финансовой безопасности. Поэтому при формировании статей финансовой отчетности эти показатели являются так называемыми ограничивающими контрольными параметрами.

Также всю большую значимость в системе инструментальных средств финансового планирования обретает технология бюджетирования. Е.В. Хруцкий и В.В. Гамаюнов определяют бюджетирование в качестве технологии планирования, учета и контроля доходов и расходов в разрезе различных уровней управления хозяйствующим субъектом, позволяющей с высокой степенью детализации анализировать финансовые результаты [Хруцкий, Гамаюнов, 2006]. В данном контексте главной целью внедрения механизма бюджетирования на предприятии является обеспечение производственного процесса необходимыми финансовыми ресурсами как в целом по предприятию, так и по его отдельным подразделениям.

Учитывая особенности структурного построения данного механизма, следует отметить, что система бюджетов на уровне отдельных подразделений состоит из локальных бюджетов, а на уровне предприятия представлена в виде комплексного (консолидированного) бюджета. В процессе формирования системы бюджетов учитывается организационная и производственно-технологическая структура предприятия, специфика его финансово-хозяйственной деятельности, что обуславливает возможность разработки бюджетов в соответствии с выбором объектов бюджетирования в разрезе следующих форматов: операционные бюджеты; бюджеты бизнес-направлений; бюджеты подразделений; бюджеты центров финансового учета и финансовой ответственности; бюджеты проектов.

Анализируя особенности внедрения бюджетирования в системе финансового планирования, следует отметить, что необходимыми предпосылками перехода к такой технологии управления финансами является унификация всех расчетов на уровне отдельных подразделений предприятия. Это достигается на основе:

- унификации основных бюджетных форм для всех структурных подразделений и обеспечения возможности формирования единого сводного бюджета предприятия;
- согласования бюджетных периодов для подразделений, входящих в систему бюджетного планирования;
- непрерывности использования методов бюджетирования как основы внутрифирменного финансово-расчетного планирования;
- совместимости бюджетных форм и используемых расчетных бюджетных форматов с действующими формами финансовой отчетности;

- разработки и использования установленных целевых нормативов в течение планового бюджетного периода;
- обеспечения возможности корректировки расчетов и прогнозов в процессе организации финансовой работы.

Отметим, что, как и в случае с внедрением систем индикативного финансового планирования, крайне важная роль отводится корректному определению тех целевых показателей и нормативов, на основе которых должны разрабатываться бюджеты предприятия. Состав данных показателей во многом зависит от специфики работы предприятия, его организационной и технологической структуры, отраслевой принадлежности и специализации, а также изменений, обусловленных внесением соответствующих корректировок в систему финансово-экономических показателей.

В целом же реализация принципов бюджетирования дает возможность организовать сквозное финансовое планирование всей финансово-хозяйственной деятельности предприятия, более адекватно прогнозировать рентабельность и прибыльность его функционирования, оптимизировать целевые параметры бизнеса.

При этом на основе использования информационных технологий решение этих проблем осуществляется с намного большей эффективностью.

В данном контексте отметим, что к числу ключевых направлений развития корпоративных информационных систем является внедрение в качестве их составных элементов систем поддержки принятия решений (СППР), в частности, решающих важнейшие задачи в области финансового планирования. Они являют собой форму интерактивных систем, целевое предназначение которых заключается в обработке и анализе данных на основе заданных моделей в целях решения определенной управленческой задачи. Наибольшую значимость использование СППР имеет в процессе обеспечения решения комплексных, недостаточно формализованных и слабоструктурированных задач, то есть в тех случаях, когда принятие управленческого решения связано с необходимостью анализа большого объема разнообразных данных.

Одним из направлений обеспечения поддержки принятия решений в сфере финансового планирования являются использование Business Performance Management System (BPMS), целевая ориентация которых связана с обеспечением контроля за реализацией корпоративной стратегии. В рамках реализации подобной цели в данных системах используется комплекс взаимосвязанных аналитических процедур, реализуемых на циклической основе с помощью соответствующих информационных технологий. Использование BPMS позволяет производить оценку сложившейся и на ее основе осуществлять управление эффективностью деятельности по достижению поставленных стратегических целей.

К важнейшим задачам, решаемым при помощи BPMS, следует отнести обеспечение информационно-аналитической поддержки таких важнейших элементов системы стратегического управления как корпоративное финансовое планирование в целом и бюджетирование, в частности, организация управления на основе ключевых показателей (KPI), составление и анализ консолидированной финансовой отчетности, мониторинг и обобщение результатов финансовой деятельности.

Центральным элементом систем, обеспечивающих информационно-технологическую поддержку управленческих функций в сфере финансового планирования, является модуль аналитических расчетов, функциональное назначение которого состоит в аналитической обработке информации различного профиля и визуализации результатов этой обработки в

удобной для пользователей форме.

Модуль прогнозирования, используемый в рамках подобных систем, обеспечивает проведение многовариантных сценарных расчетов, позволяющих на основе использования соответствующего математического инструментария статистического оптимизационного и имитационного профиля формировать комплекс кратко-, средне- и долгосрочных прогнозов.

Модуль оптимизации плановых решений позволяет систематизировать потоки финансовых данных для формирования бюджетов, реализуемых в рамках различных сценарных условий. Модуль «Стратегический финансовый план» позволяет формировать проекты финансового плана на перспективу, исходя из наиболее свежих данных. Кроме того, данный модуль помогает сформировать финансовую модель предприятия и, оперируя текущими финансовыми показателями, отслеживать потенциальные варианты развития ситуации.

Модуль мониторинга и контроля параметров стратегического финансового плана позволяет реализовать ситуацию, в рамках которой при их существенном отклонении от целевых значений система в автоматическом режиме оповестит пользователей о возникшей ситуации, что позволит ускорить время принятия наиболее оптимальных решений. Он позволит в режиме реального времени отслеживать финансовую модель предприятия и, при необходимости, вносить в нее необходимые изменения.

Использование подобного инструментария обеспечивает внедрение метода экспертных оценок в процесс корректировки стратегического финансового плана, что значительно повышает эффективность системы финансового планирования.

Заключение

Таким образом, использование информационных технологий находится в русле деятельности менеджмента хозяйствующих субъектов в контексте поиска наиболее эффективных форм организации систем финансового планирования. С их помощью должны обеспечиваться реализация стратегических и тактических целей бизнеса, осуществляться адекватное управление ресурсами, обеспечиваться экономический компромисс между доходностью, ликвидностью и риском. Используя современные подходы к организации финансового планирования, можно достаточно четко сформировать представление о финансовых перспективах бизнеса, эффективно контролировать затраты и результаты деятельности предприятия, а, следовательно, способствовать укреплению устойчивости и конкурентоспособности бизнеса.

Библиография

1. Сергеев И.В., Щипицин А.В. Оперативное финансовое планирование на предприятии. – М.: Финансы и статистика, 2002. – С. 6.
2. Крамаренко Г.А. Финансовый анализ и планирование. – Днепропетровск, 2001. – С. 130.
3. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов. – М.: Олимп-Бизнес, 1997. – С. 770.
4. Ченг Ф.Л., Финерти Дж. И. Финансы корпораций: теория, методы и практика. – М.: ИНФРА-М, 2000. – С. 553.
5. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга. – М.: Финансы и статистика, 1997. – С. 337.
6. Дайле А. Практика контроллинга. – М.: Финансы и статистика, 2001. – С. 146.
7. Лихачева О.Н. Финансовое планирование на предприятии. – М.: Велби, 2003. – С. 35.
8. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга. – М.: Финансы и статистика, 1997. – С. 58.
9. Дайле А. Практика контроллинга. – М.: Финансы и статистика, 2001. – С. 161.
10. Хруцкий Е.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование. Настольная книга по постановке финансового планирования. – М.: Финансы и статистика, 2006. – С. 21.

Mechanisms of financial planning: the essential content and directions of development in modern conditions

Larisa I. Arbatova

PhD applicant in Economics
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
119571, 82/1 Vernadskogo ave., Moscow, Russian Federation;
e-mail: vmp2010@mail.ru

Abstract

In modern conditions, characterized by increasing instability of the external business environment, effective management of any enterprise is impossible without well-thought-out planning of its activities in general and in the financial sphere, in particular. The limited financial resources strengthen the role of the correct choice of priorities of the entire economic policy of an economic entity. In these conditions, enterprises are looking for the most effective forms of organizing a financial planning system. The article discusses various approaches to the concept of financial planning, its role and functions. Financial planning makes it possible to clarify the problems that arise in the company's activities and neutralize them in a timely manner; stimulates the management system to implement the tasks set in terms of their reality, achievability and efficiency; improves coordination of actions and the ability to provide the necessary information management system; promotes a more rational distribution of financial resources; improves the financial control system at the enterprise. Effective organization of the indicative financial planning system is achievable if financial controlling is implemented at the enterprise. The article also notes that budgeting technology is becoming increasingly important in the system of financial planning tools. It is shown that one of the directions of providing decision-making support in the field of financial planning is the use of the Business Performance Management System (BPMS), the target orientation of which is associated with ensuring control over the implementation of the corporate strategy

For citation

Arbatova L.I. (2021) Mekhanizmy finansovogo planirovaniya: sushchnostnoe sodержanie i napravleniya razvitiya v sovremennykh usloviyakh [Mechanisms of financial planning: the essential content and directions of development in modern conditions]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 11 (4A), pp. 245-254. DOI: 10.34670/AR.2021.61.29.029

Keywords

Financial planning, strategic and long-term planning, financial indicators, controlling, budgeting.

References

1. Sergeev I. V., Shchipitsin A.V. Operational financial planning at the enterprise. - M.: Finance and Statistics, 2002. - p. 6.
2. Kramarenko G. A. Financial analysis and planning. – Dnepropetrovsk, 2001. – P. 130.

3. Braley, R., S. Myers, Principles of corporate Finance. – M.: That Olimp-Biznes Publ., 1997. – S. 770.
4. Chang, F. L., Finnerty, J. And.. Finance corporations: theory, methods and practice. – M.: INFRA-M, 2000. – P. 553.
5. Khan D. Planning and control: the concept of controlling. - M.: Finance and Statistics, 1997. - p . 337.
6. Dale A. The practice of controlling. - M.: Finance and Statistics, 2001. - p. 146.
7. Likhacheva O. N. Financial planning at the enterprise. – M.: Velbi, 2003. – S. 35.
8. Han D. Planning and control: controlling concept: – M.: Finance and statistics, 1997. – S. 58.
9. Daile A. the Practice of controlling. – M.: Finance and statistics, 2001. – S. 161.
10. Khrutsky E. V. Gamayunov V. V. corporate budgeting. A reference book on the formulation of financial planning. - M.: Finance and statistics, 2006. - p. 21.