ISSN 2311-8768 (Online)
ISSN 2073-4484 (Print)

Финансовые инструменты

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ КАК ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Ольга Владимировна КОРНЕВА

старший преподаватель кафедры учета, анализа и аудита, Калининградский государственный технический университет, Калининград, Российская Федерация
ov-korneva@rambler.ru

История статьи:
Принята 20.04.2015
Принята в доработанном виде 22.06.2015
Одобрена 30.07.2015

УДК 336.64

Ключевые слова: финансовое планирование, бюджетирование, принцип, цель, постановка системы

Аннотация

Тема. В текущих экономических условиях в отечественной практике финансового менеджмента возросла значимость технологий внутрифирменного бюджетирования, главный смысл которых сводится к повышению эффективности и финансовой устойчивости компании путем координации усилий всех подразделений на достижение конечного, количественно определенного результата.

Цели. Развитие теоретических положений финансового менеджмента с учетом обобщения современных тенденций и закономерностей развития технологии бюджетирования в России и за рубежом.

Задачи. Для реализации поставленной цели поставлены задачи: исследовать роль и место бюджетирования в системе управления финансами предприятий; проанализировать и уточнить понятийный аппарат бюджетирования; рассмотреть видовую классификацию бюджетов предприятия; выделить основные принципы построения систем бюджетирования; систематизировать ключевые цели внедрения технологии бюджетирования на предприятии.

Методология. В ходе исследования применялись методы структурного, системного, сравнительного анализа, экспертных оценок, классификации, а также общенаучные методы познания.

Результаты. Основные итоги работы: предложены уточненные авторские определения бюджетирования и бюджета; систематизированы цели и функции системы бюджетирования; предложена расширенная классификация бюджетов с учетом тринадцати признаков структуризации, позволяющая наиболее полно изучить природу внутрифирменного бюджетирования и выделить основные принципы его построения для настройки и повышения эффективности системы управления финансами предприятий в современных условиях ведения бизнеса.

Значимость. На основе изучения и обобщения теории и опыта внутрифирменного планирования и бюджетирования автором разработаны конкретные рекомендации по построению современной системы бюджетирования, обеспечивающей повышение управляемости и адаптивности предприятия к изменениям во внутренней и внешней среде, рост финансовой прозрачности и укрепление финансовой дисциплины предприятия.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2015

В современных условиях без бюджетирования сложно представить себе успешную и развивающуюся компанию, поскольку именно на основе системы бюджетов в дальнейшем достигается целенаправленное финансово устойчивое развитие предприятия, осуществляются организация запланированных работ, контроль за финансовыми результатами и анализ плановых показателей.

Бюджетирование — один из современных методов финансового планирования и контроля. Оно позволяет предприятию определить ориентиры финансово-хозяйственной деятельности, выбрать наиболее эффективный способ развития бизнеса, реализовать через систему финансовых показателей утвержденные стратегические цели, контролировать эффективность использования имеющихся финансовых ресурсов.

Причиной востребованности систем бюджетирования в России стал переход отечественных предприятий на рыночные отношения, потребовавший более глубокого оперативного, экономического анализа хозяйственной деятельности и принятия обоснованных решений для экономии финансовых ресурсов и активизации действенности финансовых рычагов для максимального использования ресурсного потенциала, гибкого и своевременного

реагирования на изменение условий рынка.

Развитие теории и методологии бюджетирования во многом обусловлено развитием экономики, сменой характеристик бизнес-среды и модернизацией науки корпоративного управления. Эволюция взглядов на процесс бюджетирования в бизнес-среде приведена на рис. 1.

Исторически на этапе развития массового производства бюджетирование рассматривалось как метод финансового управления предприятием для планирования и распределения его материальных ресурсов и контроля за расходами. В настоящее время ведущим направлением в развитии бюджетирования становится методология синергии, основанная на интеграционных идеях различных парадигм управления. Бюджетирование интегрируется со стратегическим планированием в единую систему, при этом бюджет рассматривается как управленческий инструмент, обеспечивающий достижение стратегических целей предприятия.

Бюджетирование представляет собой нижний уровень системы внутрифирменного планирования, на котором реализуется вся вертикаль планов, отражающих намеченные долгосрочные цели предприятия (рис. 2).

Посредством бюджетирования реализуется текущее и оперативное финансовое планирование, обеспечивается их взаимосвязь и подчиненность финансовой стратегии предприятия. Именно бюджетирование является инструментом распределения ключевого вида внутрифирменных ресурсов — финансовых средств для достижения целевых установок и реализации стратегии компании.

Первостепенное значение для конструирования современной системы финансового менеджмента компании имеет исследование концептуальных положений теории и практики внутрифирменного планирования и бюджетирования.

Теоретические и методические аспекты бюджетирования широко освещены в зарубежных и отечественных монографиях и исследованиях. Значительный вклад в развитие идей бюджетирования внесли зарубежные авторы, среди которых можно выделить Р. Энтони, Р. Акоффа, Г. Андерсона, А. Апчерча, К. Друри, Р. Брейли, С. Майерса, Д. Мидлтона, Д. Хана, Дж. Фостера, Э. Джонса, Дж. ван Хорна, С. Росса, Дж. Шима, Дж. Сигела, С. Миллза, Б. Нидлза и многих других. Из современных отечественных авторов к проблемам постановки бюджетирования комплексно подошли К.В. Щиборщ, В.Е. Хруцкий, В.Н. Самочкин, В.В. Бочаров, А.Е. Карпов, В.М. Попов, С.И. Ляпунов, А.П. Дугельный, В.Ф. Комаров и др.

Сложившиеся взгляды отечественных и зарубежных экономистов по вопросу определения сущности бюджетирования (табл. 1) можно свести к двум основным:

1) бюджетирование как процесс финансового планирования, элемент метода управленческого учета и контроля;

2) бюджетирование как инструментарий системы менеджмента.

Современные условия развития предпринимательства, характеризующиеся нестабильностью общей экономической конъюнктуры, ужесточением конкуренции, взрывообразным распространением новых бизнес-технологий и доступностью информации, обозначили необходимость пересмотра существующих подходов к определению сущности и принципов бюджетирования.

Рисунок 1

Эволюция взглядов на процесс бюджетирования в бизнес-среде

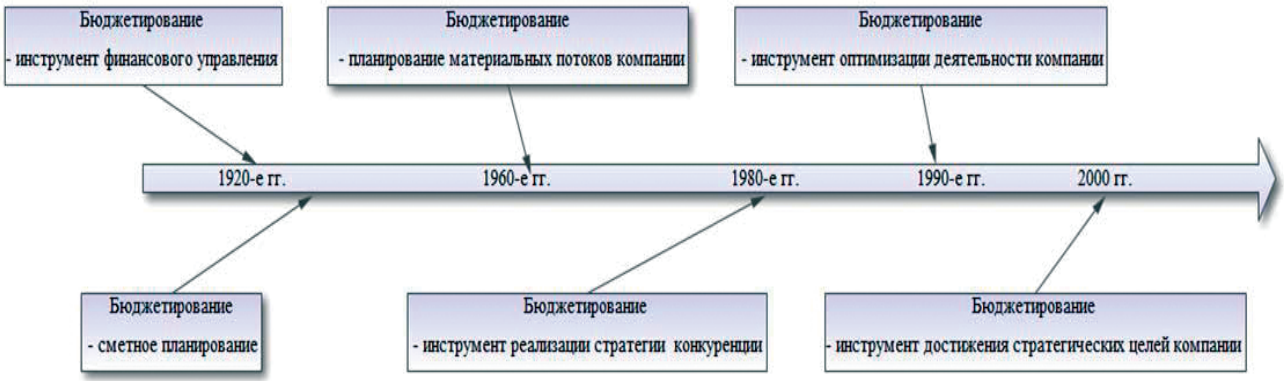
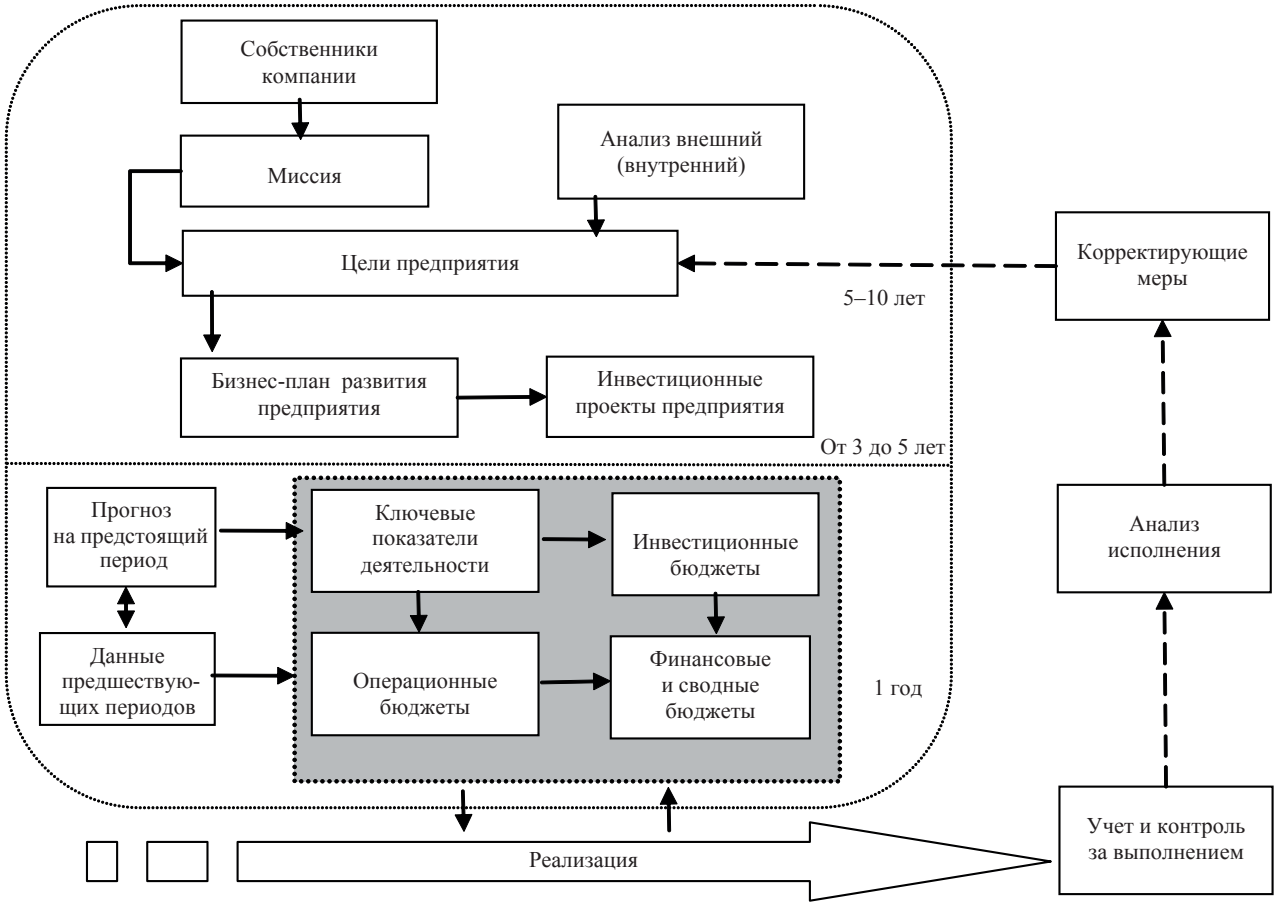


Рисунок 2

Общая схема функционирования системы планирования организации [1]



Сложившиеся взгляды экономистов заслуживают внимания в сфере исследования генезиса теории и практики корпоративного бюджетирования, однако они не отражают его сущности и специфики в современных условиях ведения бизнеса. Поэтому в дополнение понятийного аппарата финансового менеджмента автор высказывает свою точку зрения относительно трактовки понятия «бюджетирование», под которым понимается *система согласованного управления финансами, подразделениями и бизнес-процессами предприятия, обеспечивающая достижение стратегических целей предприятия с помощью бюджетов*.

Данное определение соответствует актуальным сегодня доминантам в области финансового менеджмента: ориентацией на постоянно изменяющиеся производительные силы, производственные отношения и запросы потребителя, тем самым позволяет конкретизировать

Таблица 1

Оценка существующих подходов к определению термина «бюджетирование»

Подход	Автор	Сущность
Бюджетирование рассматривается ограниченно, в аспекте составления планов и смет	А.Д. Кот	Бюджетирование — это процесс трансформации планов деятельности компании в параметры доходов и расходов, платежей и поступлений, т.е. в финансово-экономические показатели [2]
	В.В. Бочаров	Бюджетирование — это процесс разработки и формирования плановых бюджетов, объединяющих планы руководства предприятий

Окончание табл. 1

Подход	Автор	Сущность
Бюджетирование рассматривается авторами как технология управления предприятием	В.Н. Самочкин	Бюджетирование — это система согласованного управления подразделениями предприятия в условиях динамично изменяющегося, диверсифицированного бизнеса [3]
	А. Кочнев	Бюджетирование — это технология управления бизнесом на всех уровнях компании, обеспечивающая достижение ее стратегических целей с помощью бюджетов на основе сбалансированных финансовых показателей [4]
	А. Апчерч	Бюджетирование — это процесс согласованного планирования и управления деятельностью организации с помощью бюджетов и экономических показателей, позволяющих определить вклад каждого подразделения и каждого менеджера в достижение общих целей [5]
	Д.К. Шим, Д.Г. Сигел	Бюджетирование — это распределенная система согласованного управления деятельностью подразделений предприятия. В начале отчетного периода бюджет представляет собой план или стандарт, формализующий ожидания менеджеров относительно продаж, расходов и других финансовых операций в наступающем периоде. В конце — он играет роль измерителя, позволяющего менеджерам управлять по отклонениям: сравнивать полученные результаты с запланированными и корректировать дальнейшую деятельность [6]
	В.Е. Хруцкий	Бюджетирование — это процесс разработки, исполнения, контроля и анализа финансового плана, охватывающего все стороны деятельности организации, позволяющий сопоставить все понесенные затраты и полученные результаты в финансовых терминах на предстоящий период в целом и по отдельным подпериодам
	И.Б. Немировский, И.А. Старожукова	Бюджетирование — это важная управленческая технология, с помощью которой можно спланировать, а впоследствии дать финансовую оценку и управлять финансовыми потоками как отдельно взятого бизнеса, фирмы в целом, подразделения, бизнес-процесса, так и любого другого выделенного объекта бюджетирования [7]
	В.В. Бурцев	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 для управления бизнес-процессами [8]

наиболее существенные аспекты современных систем бюджетирования.

В основе бюджетирования лежит бюджет предприятия, который в настоящее время представляет собой основной инструмент финансового менеджмента.

Определение понятия «бюджет» является изначальным пунктом процесса постановки системы бюджетирования в компании, поэтому ошибочность его теоретического обоснования может оказать негативное влияние на эффективность системы корпоративного менеджмента в целом.

Проведенный анализ литературы с учетом современных тенденций и закономерностей развития бюджетирования в России и за рубежом позволил автору выделить сложившиеся подходы к раскрытию понятия «бюджет» (табл. 2), обосновать и аргументировать дополнения в понятийно-терминологический аппарат финансового менеджмента.

Автор под бюджетом понимает *детализированный план деятельности предприятия, отражающий через взаимосвязь финансовых и нефинансовых показателей ожидаемые результаты и распределяемые ресурсы на определенный период времени, позволяющий контролировать результативность деятельности предприятия и его отдельных подразделений для наиболее эффективного достижения поставленных стратегических целей*.

Данное определение в отличие от существующих является более содержательным и актуальным с учетом специфики периода, переживаемого современным бизнес-сообществом. Его конструктивные элементы подчеркивают, что бюджет является:

1) способом представления запланированных целей деятельности предприятия через взаимосвязь финансовых и нефинансовых показателей;

2) инструментом контроля за результатами финансово-хозяйственной деятельности организации;

Таблица 2

Основные подходы к определению понятия «бюджет»

Подход	Автор	Сущность
Бюджет — финансовый план	И.А. Бланк	Бюджет — оперативный финансовый план, разрабатываемый обычно в рамках до одного года, отражающий расходы и поступления средств по отдельным направлениям хозяйственной деятельности, отдельным видам операций, отдельным инвестиционным проектам
	В.Е. Хруцкий	Бюджет — это финансовый план, охватывающий все стороны деятельности организации, позволяющий сопоставить все понесенные затраты и полученные результаты в финансовых терминах на предстоящий период времени в целом и по отдельным подпериодам
	Ю. Бригхэм, Л. Гапенски	Бюджет — это план, подробно раскрывающий приток и отток средств в течение определенного планируемого периода времени
	Институт дипломированных бухгалтеров по управленческому учету	Бюджет — это количественный план в денежном выражении, подготовленный и принятый до определенного периода, обычно показывающий планируемую величину дохода, которая должна быть достигнута, расходы, которые должны быть понижены в течение этого периода, и капитал, который необходимо привлечь для достижения данной цели [9]
	Дж. Хоуп, Р. Фрейзер	Бюджет — это выраженный в финансовых терминах план, основа для контроля за эффективностью, распределением ресурсов, расходных полномочий, а также обязательств по достижению финансовых результатов
Бюджет — инструмент управления деятельностью предприятия	М. Мескон	Бюджет — это план, отражающий ожидаемые результаты и распределяемые ресурсы в количественной форме. Он служит в качестве контрольного эталона [10]
	Б. Нидлз, С. Миллз, Г. Андерсон	Бюджет — план действий, который прогнозирует будущие экономические операции, хозяйственную деятельность и результаты в финансовых или нефинансовых показателях[11]
	Д. Шим, Д. Сигел	Бюджет — это количественный план деятельности предприятия и выполнения программ, представляющий собой связанный набор финансовых и натуральных экономических показателей деятельности компании. Бюджет описывает цели компании в терминах выполнения конкретных финансовых и операционных задач [6]
	А. Апчерч	Бюджет — это количественно детализированный план деятельности организации в целом и отдельных ее сегментов, направленный на достижение целей организации [5]
	В.Н. Самочкин	Бюджет представляет собой выраженные в конкретных показателях цели, альтернативы достижения целей, последствия воздействия альтернатив на цели, фактические результаты реализации управленческих решений, отклонения от запланированных результатов [3]
	Ч.Т. Хорнгрен, Дж. Фостер	Бюджет — количественное выражение плана, инструмент координации и контроля за его выполнением

3) эффективным средством мотивации руководителей к достижению поставленных стратегических целей компании.

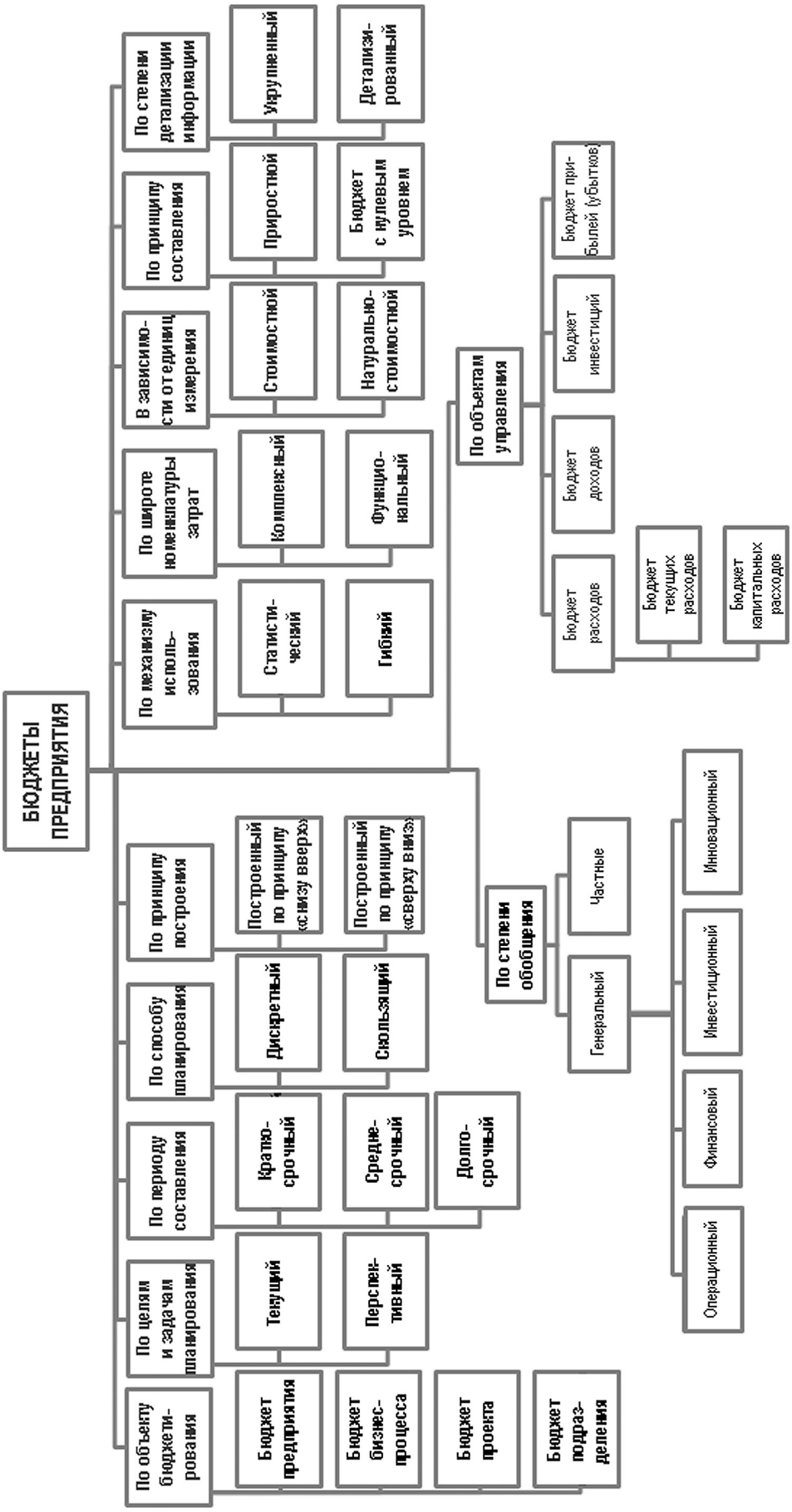
Все это имеет большое значение для становления и укрепления методологических позиций современного финансового менеджмента.

Требования современной деловой среды накладывают отпечаток на методологию финансового менеджмента и обусловливают необходимость соответствующей корректировки его понятийного аппарата. Это ставит на повестку дня проблему структурного и функционального анализа систем бюджетирования.

Многоступенчатое и разветвленное деление логического объема понятия «бюджет» дает его научная классификация, которая особо значима при управлении внутрифирменными финансами, поскольку позволяет четко определять место и роль каждого вида бюджета в системе корпоративного финансового менеджмента, функциональную направленность, пределы и возможности их регулирующего воздействия.

Обобщив существующие научно-теоретические подходы к бюджетированию, автор предложил классификацию бюджетов (рис. 3), облегчающую понимание сущности данной категории и позволяющую наиболее полно изучить природу

Рисунок 3
Классификация бюджетов предприятия



внутрифирменного бюджетирования, выделить основные принципы его построения для настройки и повышения эффективности системы управления финансами предприятий.

Создание полноценной системы бюджетирования, играющей ключевую роль в управлении финансами, возможно лишь при соблюдении научно обоснованных принципов ее формирования. Исследование экономических положений и признанных зарубежной и отечественной практикой методов разработки бюджетов позволило автору систематизировать базовые принципы формирования современной рациональной системы внутрифирменного бюджетирования:

- единство системы бюджетирования — целостность регламентирующей базы, форм бюджетной документации, санкций, стимулов и методологии формирования и использования бюджетных средств;
- самостоятельность бюджетов — право субъектов управления независимо осуществлять бюджетный процесс, определять источники доходов бюджетов и направления расходования средств;
- разграничение доходов и расходов между бюджетами — закрепление за соответствующими субъектами управления соответствующих видов доходов и полномочий по осуществлению расходов;
- полнота раскрытия доходов и расходов бюджетов — все доходы и расходы подлежат отражению в бюджете субъекта управления;
- сбалансированность бюджета — покрытие предусмотренных бюджетом расходов соответствующим объемом поступлений и доходов;
- минимизация размера дефицита бюджета;
- эффективность и экономность использования бюджетных средств — необходимость достижения заданных бюджетом результатов с использованием наименьшего объема средств или достижения наилучшего результата с использованием определенного бюджетом объема средств;
- достоверность бюджета — надежность показателей прогноза социально-экономического развития субъекта управления, а также реалистичность расчета показателей доходов и расходов бюджета.

Приведенные принципы корпоративного бюджетирования имеют большое значение при построении системы менеджмента компании, которая должна обеспечить не только выработку адекватных управленческих решений, но и высокую скорость реагирования на любое изменение бизнес-среды.

Роль и место бюджетирования в системе управления финансами предприятия достаточно полно характеризуются его функциональным назначением.

Глубокое и всестороннее рассмотрение теории и практики бюджетирования, в частности трудов таких зарубежных и отечественных экономистов, как Ч.Т. Хорнгрен, Дж. Фостер, К. Друри [12], Р. Энтони [13], О.Н. Волкова [14], А.Д. Шеремет [9], Дж. Бримсон [15], А.М. Карминский [16], позволило выделить следующие основные функции, реализуемые в технологиях внутрифирменного бюджетирования (рис. 4).

Функция планирования деятельности предприятия сводится к формированию основного бюджета предприятия, отражающего снабженческие, производственные, сбытовые, финансовые и инвестиционные процессы его деятельности в их взаимосвязи и взаимообусловленности на базе принятых учетных концепций.

Функция координации различных видов деятельности призвана обеспечить общность целей отдельных структурных подразделений и предприятия в целом через формирование вариантов бюджетов, а затем сведение их в единый основной финансовый бюджет.

Функция коммуникации направлена на информирование сотрудников предприятия о намерениях высшего руководства для координации деятельности и достижения поставленных целей.

Функция мотивации реализуется в том, что сформированные бюджеты являются своеобразными целевыми ориентирами деятельности предприятия и его структурных подразделений и стимулируют сотрудников и руководителей к достижению целевых показателей.

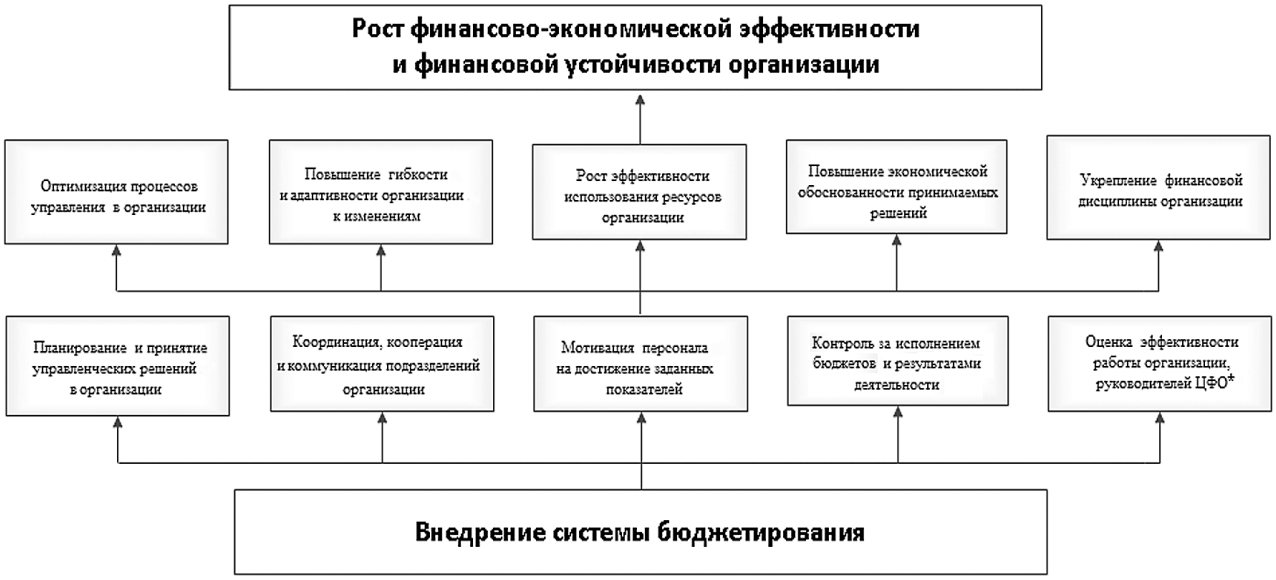
Функция контроля за исполнением бюджетов и результатов производственно-хозяйственной деятельности направлена на выявление отклонений достигнутых показателей деятельности от запланированных, что позволяет более оперативно реагировать на негативные факты и принимать решения по нормализации ситуации.

Рисунок 4

Функции бюджетирования в цикле управления организацией

Рисунок 5

Цели внедрения корпоративной системы бюджетирования



* ЦФО — центр финансовой ответственности.

Функция управления видами деятельности предприятия реализуется через управление по отклонениям, при котором усиленному контролю и корректирующим воздействиям подвергаются показатели, значительно отклоняющиеся от плановых величин.

Функция обучения направлена на изучение и рост степени осознания менеджерами особенностей деятельности своих подразделений и других центров ответственности через разработку и согласование бюджетов.

Определение функциональной направленности систем бюджетирования позволило автору сформулировать цели внедрения современной системы бюджетирования в компании (рис. 5).

Практическая значимость проведенного исследования теоретических аспектов

бюджетирования определяется тем, что обоснование и формирование единой терминологии бюджетирования позволит избежать организационных проблем, препятствующих успешному внедрению данной технологии управления в компании.

На основе изучения и обобщения теории и практического опыта внутрифирменного планирования и бюджетирования автором были разработаны конкретные рекомендации по построению стратегически ориентированной системы бюджетирования, наиболее полно отвечающей современным требованиям внешней среды и обеспечивающей гибкость и эффективное управление бизнесом, которые могут быть использованы организациями в процессе совершенствования политики управления корпоративными финансами.

Разработанные методические рекомендации были экспериментально апробированы на примере деятельности трех береговых рыбоперерабатывающих предприятий Калининградской области. Результаты свидетельствуют о росте эффективности финансового менеджмента исследуемых компаний за счет:

- усовершенствования процесса распределения и использования ресурсов предприятия, повышения его эффективности и прозрачности;
- обеспечения согласованности бюджетных показателей со стратегическими приоритетами организации;
- создания объективной базы оценки результатов деятельности предприятия как в целом, так и по отдельным подразделениям;
- рационального планирования денежных потоков организации;
- укрепления финансовой дисциплины и повышения финансовой прозрачности;
- улучшения информационного обмена и взаимодействия между подразделениями;
- обеспечения более ответственного подхода специалистов к принятию решений и лучшей мотивации их деятельности.

Таким образом, в результате исследования теоретических основ бюджетирования было установлено, что оно представляет собой технологию управления финансами, подразделениями и бизнес-процессами предприятия, обеспечивающую достижение стратегических целей предприятия с помощью бюджетов.

Внедрение системы бюджетирования способствует повышению управляемости и адаптивности предприятия к изменениям внутренней и внешней среды, росту финансовой прозрачности в деятельности предприятия и эффективности использования его ресурсов, укреплению финансовой дисциплины.

Список литературы

1. *Апчерч А.* Управленческий учет: принципы и практика / пер. с англ. под ред. Я.В. Соколова, И.А. Смирновой. М.: Финансы и статистика, 2002. 951 с.
2. *Бримсон Дж.* Процессно ориентированное бюджетирование. Внедрение нового инструмента управления стоимостью компании / пер. с англ. В.Д. Горюновой; под общ. ред. В.В. Неудачина. М.: Вершина, 2007. 336 с.
3. *Бурцев В.* Бюджетирование как технология менеджмента // Менеджмент сегодня. 2003. № 4. С. 47–52.
4. *Волкова О.Н.* Бюджетирование и финансовый контроль в коммерческих организациях. М.: Финансы и статистика, 2005. 272 с.
5. *Дронченко О.Б.* Принципы эффективного бюджетирования. URL: http://www.iteam.ru/publications/finances/section_12/article_1295.
6. *Друри К.* Управленческий учет для бизнес-решений. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 655 с.
7. *Карминский А.М., Оленев Н.И., Примак А.Г., Фалько С.Г.* Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. М.: Финансы и статистика, 1998. 256 с.

8. *Кот А.Д., Филиппов В.Е., Якименко А.А.* Организация процесса бюджетирования в крупных компаниях // Менеджмент в России и за рубежом. 2003. № 4. С. 82–89.

9. *Кочнев А.* Что такое бюджетное управление? URL: http: //www.iteam.ru/publications /finances/section_11/article_423.

10. *Лапенков В.И.* Основы бюджетирования. URL: http://www.iteam.ru/publications /finances/section_11/article_22.

11. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: пер. с англ. М.: Дело, 1998. 800 с.

12. *Молвинский А.* Типичные ошибки при построении систем бюджетирования URL: http://fd.ru/articles/9665-tipichnye-oshibki-pri-postroenii-sistem-byudjetirovaniya.

13. *Немировский И.Б., Старожукова И.А.* Бюджетирование. От стратегии до бюджета — пошаговое руководство. М.: Вильямс, 2006. 512 с.

14. *Самочкин В.Н., Пронин Ю.Б., Логачева Е.Н.* Гибкое развитие предприятия. Эффективность и бюджетирование. М.: Дело, 2002. 376 с.

15. *Хоуп Дж., Фрейзер Р.* Бюджетирование. каким мы его знаем. Управление за рамками бюджетов / пер. Р.В. Кащеева. М.: Вершина, 2005. 256 с.

16. *Шим Д.К., Сигел Д.Г.* Основы коммерческого бюджетирования. Полное пошаговое руководство для нефинансовых менеджеров / пер. И.Г. Гладкова. СПб.: Азбука, Бизнес Микро, 2003. 476 с.

17. *Энтони Р. Рис Дж.* Учет: ситуации и примеры / пер. А.М. Петрачкова. М.: Финансы и статистика, 1993. 560 с.

18. *Needles B., Powers M., Crosson S.V.* Financial & Managerial Accounting. South Western. Cengage Learning. 2014. 1239 p.

19. *Reason T.* Budgeting in the real world // CFO Magazine. URL: http://ww2.cfo.com/ strategy/2005/07/budgeting-in-the-real-world.

ISSN 2311-8768 (Online)
ISSN 2073-4484 (Print)

Financial Instruments

THEORETICAL ASPECTS OF BUDGETING AS CORPORATE FINANCIAL MANAGEMENT TECHNOLOGIES

Ol'ga V. KORNEVA

Kaliningrad State Technical University, Kaliningrad, Kaliningrad Oblast, Russian Federation
ov-korneva@rambler.ru

Article history:
Received 20 April 2015
Received in revised form
22 June 2015
Accepted 30 July 2015

Keywords: financial planning, budgeting, principle, objective, system set-up

Abstract

Importance The importance of corporate budgeting techniques increased in the current economic situation in the national financial management. Corporate budgeting techniques pursue increasing the efficiency and financial sustainability of the entity by coordinating all departments and directing their activities to attain ultimate and measurable results.

Objectives The objective of the research is to elaborate theoretical provisions of financial management, considering contemporary trends and patterns in budgeting techniques in Russia and abroad. I investigate the role and position of budgeting as part of corporate financial management, analyze and specify the conceptual framework of budgeting, examine classification of corporate budgets, identify the main principles of setting up budgeting systems, systematize key objectives in implementing budgeting techniques in the entity.

Methods The research relies upon methods of structural, systems, comparative analyses, expert assessments, classification, and general scientific methods.

Results Following the research, I propose my own definitions of *budgeting* and *budget*, systematize objectives and functions of the budgeting system, provide an extend a classification of budgets considering thirteen evidence of structuring that would facilitate examining the nature of corporate budgeting more precisely and figuring out the key principles of budgeting so to adjust the corporate financial management system and make it more efficient in the current business environment.

Conclusions and Relevance Having studied and summarized the theory of corporate planning and budgeting and the relevant practical experience, I prepared recommendations for building a contemporary budgeting system that would make the entity more controllable and adaptable to internal and external changes, increase financial transparency and strengthen financial discipline of the entity.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2015

References

1. Upchurch A. *Upravlencheskii uchet: printsipy i praktika* [Management Accounting: Principles and Practice]. Moscow, Finansy i statistika Publ., 2002.
2. Brimson J. *Protsessno-orientirovannoe byudzhetirovanie. Vnedrenie novogo instrumenta upravleniya stoimost'yu kompanii* [Activity Accounting: An Activity-Based Costing Approach]. Moscow, Vershina Publ., 2007, 336 p.
3. Burtsev V. Byudzhetirovanie kak tehnologiya menedzhmenta [Budgeting as a management technology]. *Menedzhment segodnya = Management Today*, 2003, no. 4, pp. 47–52.
4. Volkova O.N. *Byudzhetirovanie i finansovyi kontrol' v kommercheskikh organizatsiyakh* [Budgeting and financial control in profit-making organizations]. Moscow, Finansy i statistika Publ., 2005, 272 p.
5. Dronchenko O.B. *Printsipy effektivnogo byudzhetirovaniya* [The principles of effective budgeting]. Available at: http://www.iteam.ru/publications/finances/section_12/article_1295/. (In Russ.)
6. Drury C. *Upravlencheskii uchet dlya biznes-reshenii* [Management Accounting for Business Decisions]. Moscow, YUNITI-DANA Publ., 2003, 655 p.
7. Karminskii A.M., Olenev N.I., Primak A.G., Fal'ko S.G. *Kontrolling v biznese. Metodologicheskie i prakticheskie osnovy postroneiya kontrollinga v organizatsiyakh* [Business controlling. Methodological and practical basis to arrange controlling in organizations]. Moscow, Finansy i statistika Publ., 1998, 256 p.

8. Kot A.D., Filippov V.E., Yakimenko A.A. Organizatsiya protsessa byudzhetirovaniya v krupnykh kompaniyakh [Setting up the budgeting process in major companies]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom = Management in Russia and Abroad*, 2003, no. 4, pp. 82–89.

9. Kochnev A. *Chto takoe byudzhetnoe upravlenie?* [What is budgetary management?]. Available at: http://www.iteam.ru/publications/finances/section_11/article_423/. (In Russ.)

10. Lapenkov V.I. *Osnovy byudzhetirovaniya* [Budgeting fundamentals]. Available at: http://www.iteam.ru/publications/finances/section_11/article_22/. (In Russ.)

11. Mescon M.H., Albert M., Khedouri F. *Osnovy menedzhmenta* [Management]. Moscow, Delo Publ., 1998, 800 p.

12. Molvinskii A. Tipichnye oshibki pri postroenii sistem byudzhetirovaniya [Typical errors in building budgeting systems]. *Finansovyi director = Financial Director*, 2004, no. 6. Available at: http://fd.ru/articles/9665-tipichnye-oshibki-pri-postroenii-sistem-byudjetirovaniya. (In Russ.) (accessed 14.06.2004)

13. Nemirovskii I.B., Starozhukova I.A. *Ot strategii do byudzheta — poshagovoe rukovodstvo* [From the strategy to budgeting. A step-by-step guide]. Moscow, Vil'yams Publ., 2006, 512 p.

14. Samochkin V.N., Pronin Yu.B., Logacheva E.N. *Gibkoe razvitie predpriyatiya. Effektivnost' i byudzhetirovanie* [Flexible development of the enterprise. Efficiency and budgeting]. Moscow, Delo Publ., 2002, 376 p.

15. Hope J., Fraser R. *Byudzhetirovanie kakim my ego znaem. Upravlenie za ramkami byudzhetov* [Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap]. Moscow, Vershina Publ., 2005, 256 p.

16. Shim J., Siegel J. *Osnovy kommercheskogo byudzhetirovaniya. Polnoe poshagovoe rukovodstvo dlya nefinansovykh menedzherov* [Modern Cost Management and Analysis]. St. Petersburg, Azbuka, Mikro Biznes Publ., 2003, 476 p.

17. Anthony R., Reece J. *Uchet: situatsii i primery* [Accounting: Text and Cases]. Moscow, Finansy i statistika Publ., 1993, 560 p.

18. Needles B., Powers M., Crosson S.V. Financial and Managerial Accounting. South Western College, 2014.

19. Reason T. Budgeting in the Real World. CFO Magazine, 2005, no. 7. Available at: http://ww2.cfo.com/strategy/2005/07/budgeting-in-the-real-world.