

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ НОВОГО ОБЩЕСТВА

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ КАК ТЕХНОЛОГИИ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

ПОДКОПАЕВ ОЛЕГ АЛЕКСАНДРОВИЧ

доцент кафедры финансов и кредита НОУ ВПО «Самарский институт – Высшая школа приватизации и предпринимательства», доцент кафедры менеджмента и экономики культуры ФГБОУ ВПО «Самарский государственный институт культуры», профессор «Российской академии естествознания», кандидат экономических наук, доцент

Email: oleg442@list.ru

АННОТАЦИЯ

Внедрение системы финансового планирования посредством технологии бюджетного управления на предприятии позволяет провести запланированные мероприятия, существенно снизить дебиторскую задолженность и увеличить годовой денежный поток. Составление и анализ бюджета дают возможность точно определить размеры реальной потребности в заемных средствах. Правильно спланированный бюджет координирует своевременные поставки оборудования, сырья и отгрузки продукции, позволяет предвидеть неблагоприятные ситуации, анализировать возможные риски, предусматривать меры по их снижению.

Ключевые слова: бюджетирование, финансовое планирование, прогнозирование финансовых показателей

THE CONCEPTUAL BASIS OF BUDGETING AS TECHNOLOGY OF FINANCIAL PLANNING AND FORECASTING FINANCIAL PERFORMANCE

OLEG PODKOPEV

associate professor of the department of finances and credit of the «Samara Institute - Higher school of privatization and entrepreneurship», associate professor of management and economics of culture of the «Samara state Institute of culture», professor of the Russian Academy of natural Sciences, PhD of economic sciences, associate Professor

Email: oleg442@list.ru

ABSTRACT

The introduction of the system of financial planning through technology budget control at the enterprise allows to carry out the planned activities, significantly reduce accounts receivable and an increase in the annual cash flow. Preparation and analysis of budget give the opportunity to accurately determine the real size of the borrowing requirement. Properly planned budget coordinates the timely delivery of equipment, raw materials and shipment of products, allows you to anticipate adverse situation, to analyze the possible risks, to provide measures for their reduction.

Keywords: budgeting, financial planning, forecasting financial performance

Финансовое планирование – это управление процессами создания, распределения, перераспределения и использования финансовых ресурсов на предприятии, реализующееся в детализированных финансовых планах. Обширный опыт зарубежных и российских предприятий доказывает, что недооценка планирования предпринимательской деятельности в условиях рынка, его игнорирование или некомпетентное осуществление приводят к огромным экономическим потерям и, в конечном счете, к банкротству. Планирование имеет особую значимость для обеспечения ресурсами расширенного кругооборота производственных фондов, достижения высокой результативности бизнеса, создания условий, обеспечивающих платежеспособность и финансовую устойчивость предприятия.

Внедрение системы финансового планирования посредством технологии бюджетного управления на предприятии позволяет провести запланированные мероприятия, существенно снизить дебиторскую задолженность и увеличить годовой денежный поток. Составление и

анализ бюджета дают возможность точно определить размеры реальной потребности в заемных средствах. Правильно спланированный бюджет координирует своевременные поставки оборудования, сырья и отгрузки продукции, позволяет предвидеть неблагоприятные ситуации, анализировать возможные риски, предусматривать меры по их снижению.

Вершиной мастерства деятельности финансового менеджера является применение современных методов финансового планирования и контроля, которые в последнее время принято определять с помощью термина «бюджетирование».

Бюджетирование – это составляющая системы финансового управления компанией, предназначенная для оптимального распределения ресурсов компании во времени. Бюджетирование включает процессы составления, согласования, контроля и анализа бюджетов. Бюджет – это количественный план в денежном выражении, подготовленный и принятый до определенного периода времени, обычно показывающий планируемую величину дохода, которая должна быть достигнута, и

расходы, которые должны быть понесены в течение этого периода, а также капитал, который необходимо привлечь для достижения данной цели [1, С. 17].

Бюджетирование – это универсальный инструмент, который позволяет:

- сформулировать достижимые, измеримые показатели бизнеса;
- строго разграничить сферы ответственности и распределить функции финансового управления между менеджерами подразделений;
- создать систему мотивации руководителей на достижение запланированных показателей (KPI);
- получать прогнозную информацию необходимую для эффективного использования ресурсов и принятия решений в области производства и продажи продукции;
- улучшить информационную структуру предприятия, обеспечивающую взаимодействие подразделений компании на горизонтальном уровне;
- создать возможность для проведения сценарного анализа, чтобы предвидеть неблагоприятные ситуации и вероятные риски и предусмотреть конкретные мероприятия по их снижению.

Бюджетирование объединяет несколько видов планирования:

- краткосрочное или оперативное планирование. Основной задачей такого планирования является обеспечение текущей деятельности предприятия обычно в рамках месяца или квартала. Здесь главный акцент делается на контроль

бюджетных лимитов и управление денежными потоками;

- среднесрочное планирование – формирование финансовых планов предприятия на среднесрочную перспективу (1-1,5 года). В рамках этого вида планирования утверждается годовой бюджет предприятия. Обычно в процессе среднесрочного планирования задействованы все подразделения компании, и на первый план выходят задачи обеспечения бюджетного регламента и выполнение бюджетов подразделений;

- долгосрочное или стратегическое планирование. Эта область планирования используется главным образом руководством предприятия для увязки стратегии финансовых планов.

Стратегическое планирование осуществляется на срок 2-5 лет. В рамках стратегического планирования наиболее важными являются задачи сценарного моделирования, анализ «что, если», расчет ключевых показателей (KPI) [2, С. 397-399].

К основным функциям бюджетирования относятся: планирование операций, обеспечивающих достижение целей организации; координация различных видов и направлений деятельности, согласование интересов работников в целом по организации; мотивация и стимулирование труда сотрудников и руководителей подразделений в исполнении своих обязанностей; контроль текущей деятельности, обеспечение плановой дисциплины; основа для оценки выполнения плана руководителями направлений; средство обучения менеджеров.

Сам процесс бюджетного управления обычно включает в себя ряд этапов, для каждого из которых определяются сроки выполнения, ответственные исполнители и формы представления выходных результатов, при этом должен быть разработан и утвержден регламент, с помощью которого контролируется выполнение всех указанных процедур: выбор краткосрочных целей предприятия на планируемый период; сообщение ответственным лицам краткосрочных целей; составление бюджетов предприятия; утверждение бюджетов; исполнение утвержденных руководством бюджетов; сбор, обработка и анализ фактических данных по исполнению бюджетов; корректировка краткосрочных целей и бюджетов предприятия (при необходимости такой корректировки).

Организационное обеспечение бюджетирования касается вопросов внутрифирменной организации подразделений и служб предприятия, которые несут ответственность за обеспечение и поддержание самого процесса бюджетирования, а также предусматривает выбор лица, отвечающего за правильное и своевременное выполнение всего процесса. Составной частью финансового планирования является определение центров финансовой ответственности (ЦФО) – центров затрат и центров доходов. Поэтому одной из важнейших составляющих процесса бюджетирования является финансовая структура. Это иерархически упорядоченная совокупность ЦФО, выделенных в компании, их подчиненность,

полномочия и ответственность. Под ЦФО понимается организационная единица (структурное подразделение), осуществляющая определенный набор хозяйственных операций, способная оказывать непосредственное воздействие на расходы и (или) доходы от этих операций и отвечающая за величину данных расходов и (или) доходов. Разделение компании на ЦФО четко закрепляет ответственность за бюджетные показатели между линейными менеджерами подразделений. Финансовая структуризация позволяет вести внутреннюю учетную политику, отслеживать движение ресурсов внутри компании и оценивать эффективность бизнеса в целом и его составных частей. Иначе говоря, наличие финансовой структуры позволяет руководству компании видеть, кто за что отвечает, позволяет оценивать, контролировать и координировать деятельность подразделений, помогает разработать действенную систему мотивации сотрудников [3, С. 118-121].

Разработка бюджетов структурных подразделений и служб основана на принципе декомпозиции, заключающемся в том, что бюджет более низкого уровня является детализацией бюджета более высокого уровня. Сводные бюджеты по каждому структурному подразделению разрабатываются, как правило, ежемесячно. В целях равномерного обеспечения предприятия и его подразделений оборотными средствами в них указываются ежедневные плановые и

фактические затраты, а также в целом на месяц. Для внедрения и последующей поддержки бюджетирования на предприятии должен быть сформирован бюджетный комитет, который наделяется всеми необходимыми полномочиями для принятия решения о приемлемости или неприемлемости бюджетов отдельных подразделений, а также решает все спорные вопросы. В бюджетный комитет входит высшее руководство предприятия, в том числе руководители финансово-экономических служб, а возглавляет его директор предприятия. Важную роль в процессе бюджетирования играет финансово-экономическая служба (планово-экономический, финансовый отдел и реже – бухгалтерия). Данная служба, помимо прочих обязанностей, призвана оказывать методическую, консультационную и организационную поддержку, играет роль так называемого «центра компетенции», который обеспечивает процесс бюджетирования.

В целях организации бюджетного планирования деятельности структурных подразделений предприятия разрабатывается сквозная система бюджетов, объединяющая функциональные бюджеты, охватывающие базу финансовых расчетов предприятия. Бюджеты составляются как для структурных подразделений, так и для компании в целом. Бюджеты подразделений сводятся в единый бюджет предприятия, называемый основным или головным. Американские

финансовые менеджеры называют его – «Master Budget» [2, С. 405-409].

С точки зрения последовательности подготовки документов для составления основного бюджета выделяют три составных части бюджетирования, каждая из которых является законченным этапом планирования: подготовка операционного, инвестиционного и финансового бюджета. Перечень операционных бюджетов, как правило, исчерпывается следующим списком: бюджет продаж, бюджет производства, бюджет производственных запасов, бюджет прямых затрат на материалы, бюджет производственных накладных расходов, бюджет прямых затрат на оплату труда, бюджет коммерческих расходов, бюджет управленческих расходов. К инвестиционным бюджетам относятся: бюджет затрат на покупку основных средств и нематериальных активов, бюджет затрат на развитие и обучение персонала, бюджет затрат на рекламную кампанию. К числу финансовых бюджетов относятся: бюджет движения денежных средств (БДДС), бюджет доходов и расходов (БДР), бюджет по балансовому листу (ББЛ или прогноз баланса). Финансовые бюджеты в совокупности формируют финансовую модель предприятия.

Операционные бюджеты определяют планируемые операции для бизнес-процесса или отдельной функции предприятия. Базовыми для системы бюджетного управления являются операционные бюджеты, на их основе производится расчет

финансовых бюджетов. Спланированные объемы производства, потребления ресурсов, рассчитанные на основании норм или экспертных оценок техническими специалистами, пересчитываются экономистами через плановые цены в финансовые измерители.

Так, бюджет продаж – операционный бюджет, содержащий информацию о запланированном объеме продаж, цене и ожидаемом доходе от реализации каждого вида продукции. Роль этого бюджета настолько велика, что приводит к необходимости создания отдельного подразделения со своей инфраструктурой, качественно и постоянно занимающегося изучением рынка, анализом портфеля продукции и т.д. Как правило, это отдел маркетинга. Качество составления бюджета продаж непосредственным образом влияет на процесс бюджетирования и успешную работу компании. Одновременно с бюджетом продаж целесообразно составлять бюджет коммерческих расходов. Во-первых, бюджет коммерческих расходов непосредственно связан с бюджетом продаж; во-вторых, коммерческие расходы планируются теми же подразделениями.

Бюджет производства – это производственная программа, которая определяет запланированные номенклатуру и объем производства в бюджетном периоде. Он опирается на бюджет продаж, учитывает производственные мощности, увеличение или уменьшение запасов, а также величину внешних

закупок. Необходимый объем выпуска продукции определяется, таким образом, как планируемый объем продаж плюс желаемый запас продукции на конец периода минус запасы готовой продукции на начало периода.

Бюджет прямых затрат на сырье и материалы – это количественное выражение планов относительно прямых затрат компании на использование и приобретение основных видов сырья и материалов. Методика составления исходит из следующего: все затраты подразделяются на прямые и косвенные;

прямые затраты на сырье и материалы – затраты на сырье и материалы, из которых производится конечный продукт; бюджет прямых затрат на материалы составляется на основе производственного бюджета и бюджета продаж; объем закупок сырья и материалов рассчитывается как объем использования плюс запасы на конец периода и минус запасы на начало периода; бюджет прямых затрат на материалы составляется с учетом сроков и порядка погашения кредиторской задолженности на материалы.

Бюджет прямых затрат на оплату труда производственного персонала – это количественное выражение планов относительно затрат компании на оплату труда основного производственного персонала. При подготовке бюджета прямых затрат на оплату труда учитывают, что он составляется исходя из бюджета производства, данных о производительности труда и ставок оплаты труда основного

производственного персонала; в бюджете прямых затрат на оплату труда выделяют фиксированную и сдельную часть оплаты труда.

Одним из операционных бюджетов является бюджет производственных накладных расходов. Так, к производственным накладным расходам относится часть себестоимости продукции, в которую не входят прямые материальные затраты и прямые трудозатраты.

Общепроизводственные (производственные) накладные расходы – это расходы на организацию, обслуживание и управление производством. Они возникают в производственных подразделениях – участках, цехах, производствах. Назначение, характер и функциональная роль этих затрат непосредственно связаны с производством. В состав производственных накладных расходов входят расходы на содержание и эксплуатацию оборудования, и общецеховые расходы на управление.

Бюджет управленческих расходов – это плановый документ, в котором приведены расходы на мероприятия, непосредственно не связанные с производством и сбытом продукции. К управленческим расходам относят затраты на содержание отдела кадров, отдела информационных технологий, отдела труда и заработной платы, отопление и освещение помещений непроизводственного назначения, услуги связи, налоги, проценты по полученным кредитам и т.д.

Финансовые бюджеты (прогнозные формы финансовой отчетности) играют большую роль в прогнозировании финансовых показателей. Если финансовая отчетность чаще отвечает на вопрос «Что произошло в прошлом?», то система бюджетов компании отвечают на вопрос «Что должно произойти в ближайшей перспективе, чтобы бизнес был успешным?». В отличие от финансового учета (данных финансовой отчетности), управленческий учет, включая финансовое планирование (данные бюджетов предприятия), позволяет спрогнозировать будущее финансовое состояние компании, оценить ее ресурсный и экономический потенциалы. Так, БДР описывает результаты деятельности предприятия за планируемый период, определяет планируемый финансовый результат от операционной деятельности предприятия. Отметим, что операционная деятельность – это деятельность, создающая выручку компании, а также прочая деятельность за исключением инвестиционной или финансовой деятельности. При необходимости БДР может быть детализирован до уровня калькуляции себестоимости продукции. В свою очередь, БДДС представляет движение финансовых потоков между предприятием и его контрагентами и дает полное представление о динамике инкассации дебиторской задолженности и финансировании всех операций предприятия за планируемый период. БДДС планирует организацию денежных

потоков компании по операционной, финансовой и инвестиционной деятельности, позволяет спрогнозировать дефицит денежных средств на предприятии («кассовый разрыв»), т.е. превышение срочных обязательств над абсолютно ликвидными активами за рассматриваемый период. БДДС является инструментом управления платежеспособностью компании. В тоже время, ББЛ (прогноз баланса) создает финансовый образ предприятия и характеризует состав и структуру его активов и обязательств. ББЛ является инструментом управления финансовой устойчивостью и ликвидностью предприятия, выступает информационной базой для оценки вероятности банкротства компании. Вместе БДР и ББЛ позволяют спрогнозировать показатели рентабельности компании (рентабельность хозяйственной деятельности предприятия, активов и капитала). Данные ББЛ, информация о финансовом цикле компании, в частности, средних сроках оборачиваемости дебиторской задолженностей, оборачиваемости готовой продукции, сырья и материалов, денежных средств, позволяет спрогнозировать показатели оборачиваемости оборотных активов компании. Полученные на основе финансовых бюджетов прогнозные финансовые показатели позволяют менеджменту компании выявить неблагоприятные тенденции и принять меры по их устранению [4].

Бюджеты также можно классифицировать по ряду

признаков: по продолжительности бюджетного периода и степени статичности (гибкости). С точки зрения бюджетного периода различают долгосрочные и краткосрочные бюджеты. Как правило, долгосрочные и краткосрочные бюджеты объединены в единый процесс, при котором краткосрочный бюджет составляется в рамках разработанного долгосрочного. По степени статичности бюджеты различают на статичные и гибкие. Статичные бюджеты предполагают в своей основе жестко заданный и единожды утвержденный план, исполнение которого является обязательным вне зависимости от динамично меняющихся условий окружающей деловой среды. Гибкие бюджеты предполагают наличие некоторого множества вариантов бюджета на этапе его исполнения при наступлении определенных событий (к примеру, резкого падения курса национальной валюты или кризиса ликвидности), позволяет оперативно вносить изменения в бюджетную политику предприятия с целью его максимально быстрой адаптации к изменившимся рыночным условиям.

При организации бюджетирования могут быть использованы различные методы разработки, виды и формы бюджетов, которые определяются исходя из специфики, целей и задач деятельности организации. Рассмотрим основные методы бюджетирования.

Метод «сверху-вниз» (top-down). В данном случае процесс бюджетирования осуществляется

исходя из целей и ограничений, поставленных руководством предприятия, на основе которых происходит распределение ресурсов. Исходя из установленных бюджетных ориентиров предприятия в целом формируются бюджеты крупных структурных подразделений (департаменты, управления), которые, в свою очередь по нисходящей, детализируются и ложатся в основу разработки бюджетов конкретных отделов и участков. Данный метод бюджетирования является наиболее распространенным среди предприятий, имеющих холдинговую структуру. Данный метод имеет следующие преимущества: целевые установки всех бюджетов соответствуют целевой установке всего предприятия. К недостаткам метода следует отнести: отсутствие мотивации и идентификации со стороны сотрудников; высокие временные затраты на исследования рыночных тенденций, разработку общей стратегии и построение реалистичного прогноза.

Метод «снизу-вверх» (bottom-up). Бюджетирование снизу-вверх предполагает составление бюджетных планов отдельных подразделений, которые после их утверждения становятся основой бюджетов более крупных структур, и, по нарастающей, всего предприятия. При данном подходе осуществляется сбор и обработка бюджетной информации, поступающей как от менеджеров нижнего управленческого звена, так и от руководителей более крупных подразделений, и в конечном итоге,

доведение ее до высшего руководства. К преимуществам данного метода относятся: составление бюджета на местах, приближенного к реальности и снижение управленческих расходов. К недостаткам метода следует отнести: отсутствие четко поставленных общих целей и создание условий для искусственного завышения плановых расходов и занижения доходов.

Метод «вверх и вниз» (down-up). На практике предприятия пытаются внедрять комплексные методики, позволяющие совмещать достоинства и минимизировать недостатки обоих методов бюджетирования. К примеру, построение первичных бюджетов по методу «снизу-вверх» с последующим приведением данных бюджетов в соответствие с целями стратегического планирования по методу «сверху-вниз». При этом основной задачей системы бюджетирования является приведение в соответствие целей организации, определяемых руководством предприятия, и реальных детальных знаний о путях достижения этих целей, которыми располагает персонал структурных подразделений на местах. Недостатком данного метода выступают значительные временные затраты.

Метод прироста. Он является традиционным. Применяется следующий подход: в основу его составления на предстоящий период закладываются данные о расходах и доходах за предыдущий период. Затем эти данные корректируются с

учётом возможного изменения цен, а также возможного изменения объёма реализации продукции. Таким образом, бюджеты подготавливаются на базе прироста расходов и доходов от достигнутого уровня деятельности. Недостаток этого метода в том, что неэффективные решения, «заложенные» в предыдущем периоде деятельности, переходят в бюджеты следующих периодов.

Внедрить бюджетирование как технологию финансового планирования можно посредством современных автоматизированных систем управления предприятиями. На российском рынке автоматизированных систем бюджетирования и финансового планирования уже давно работают такие известные зарубежные производители автоматизированных систем бюджетирования, как «Hyperion Solutions Corporation», «Comshare Inc.», «Adaytum», и российские разработчики: «Инталев», «СофтПром» и др. На сегодняшний момент на российском рынке присутствуют следующие наиболее известные автоматизированные системы бюджетирования: «Hyperion Pilar», «Comshare MPC», «Adaytum e.Planning», «PlanDesigner», «Инталев: Корпоративный менеджмент», «Инталев: Корпоративные финансы».

Следует отметить, что полноценная автоматизированная система бюджетирования, т.е. бюджетирование как управленческая технология, должна включать в себя три составные части:

- технология бюджетирования, в которую входят инструментарий финансового планирования (виды и форматы бюджетов, система целевых показателей и нормативов), порядок консолидации бюджетов различных уровней управления и функционального назначения и т.п.;
- организация бюджетирования, включающая финансовую структуру компании (состав центров учета – структурных подразделений либо бизнесов предприятия или компании, являющихся объектами бюджетирования), бюджетный регламент и механизмы бюджетного контроля (процедуры составления бюджетов, их представления, согласования и утверждения, порядок последующей корректировки, сбора и обработки данных об исполнении бюджетов), распределение функций в аппарате управления (между функциональными службами и структурными подразделениями различного уровня) в процессе бюджетирования, систему внутренних нормативных документов (положений, должностных инструкций и т.п.);
- автоматизация финансовых расчетов, предусматривающая не только составление финансовых прогнозов, но и постановку так называемого сплошного управленческого учета, в рамках которого в любое время можно получать оперативную информацию о ходе исполнения ранее утвержденных бюджетов, а также по отдельным видам хозяйственной деятельности предприятия или его структурным подразделениям (по

видам изделий, по отдельным контрактам, по филиалам или дочерним компаниям и т.п.).

При выборе автоматизированных систем бюджетирования следует руководствоваться как минимум следующими основными критериями:

- функциональные требования, такие как: использование иерархически организованных измерений бюджета, многовариантность бюджета, контроль корректности вводимых данных, средства расчета, консолидации и разнесения данных, поддержка и контроль регламента бюджетирования, формирование бюджетной отчетности, контроль исполнения бюджета;
- технические требования, такие как: единая база данных, многопользовательская система, интеграция с другими системами, средства безопасности данных, настраиваемость [5].

Выбор автоматизированной системы бюджетирования является

сложной задачей, в данный процесс вовлекаются специалисты разных областей: менеджеры, бухгалтеры, экономисты, специалисты финансового отдела, руководители разных подразделений компании, программисты, а также консультанты в сфере управления компаниями. Перед тем как начинать проект внедрения автоматизированной системы бюджетирования необходимо определить рамки проекта. Руководство компании-инициатора проекта должно определить масштабы и границы предстоящих работ: какие процессы бюджетирования будет охватывать будущая автоматизированная система бюджетирования, степень детализации бюджетных форм и форм ввода данных, какие ЦФО будут вовлечены в данный процесс, какими еще функциональными возможностями будет обладать планируемая система и какие работы будут сделаны в рамках данного проекта.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бримсон Д., Антонс Д., Коллинз Д. Процессно-ориентированное бюджетирование. Внедрение нового инструмента управления стоимостью компании – М.: «Вершина», 2008.
2. Ковалев В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: «Прспект», 2009.
3. Немировский И.Б., Старожукова И.А. Бюджетирование. От стратегии до бюджета – пошаговое руководство – М.: «Вильямс», 2006.
4. Подкопаев О.А. Теоретические и практические аспекты исследования систем управления финансовыми рисками // Вестник СамГУПС. 2012. № 1. С. 82-87.
5. Крючков А. Современные технологии бюджетирования // URL: http://www.cfin.ru/management/finance/budget/modern_budget.shtml (Дата обращения: 01.03.2015)

REFERENCES

1. Brimson D., Anton D., Collins D. Process-oriented budgeting. The introduction of a new management tool company value – М.: «Vershina», 2009.
2. Kovalev V.V. Financial management: theory and practice. - 2nd ed., Rev. and supplementary – М.: «Prospect», 2009.
3. Nemirovsky I. B., Starozhukova I. A. Budgeting. From strategy to budget - step-by-step guide – М.: «Williams», 2006.
4. Podkopaev O.A. Theoretical and practical aspects of the study of systems of financial risk management // Vestnik of Samara state University of railway engineering. 2012. №. 1. P. 82-87.
5. Hooks A. Modern technology budgeting // URL: http://www.cfin.ru/management/finance/budget/modern_budget.shtml (Дата обращения: 01.03.2015)