

УДК 336.264

DOI: 10.34670/AR.2020.58.61.048

Реализация организационно-экономического механизма стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций

Ангелина Ирина Альбертовна

Доктор экономических наук, доцент,
Донецкий национальный университет экономики и торговли им. Михаила Туган-Барановского,
283050, Донецк, ул. Щорса, 31;
e-mail: irinaangelina5566@gmail.com

Мусацкая Яна Сергеевна

Аспирант, ассистент кафедры туризма,
Донецкий национальный университет экономики и торговли им. Михаила Туган-Барановского,
283050, Донецк, ул. Щорса, 31;
e-mail: jana.mitina@mail.ru

Аннотация

Статья посвящена разработке организационно-экономического механизма стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций, а также определение путей его реализации.

В статье обосновано, что при стратегическом планировании важным моментом является объединение его экономической и организационной направленности или воздействия. Экономическая направленность разработанного механизма предполагает понимание того, что качество стратегического планирования напрямую связано с прибылью, а следовательно, влияет уровень заработной платы как всех работников, так и тех, которые непосредственно заняты в нем. Организационная направленность предложенного механизма находит свое отражение в преобразовании процесса и условий труда таким образом, чтобы цели и задачи стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций были достигнуты.

В ходе исследования разработан организационно-экономический механизм стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций, который структурно состоит из трех блоков: теоретического, организационного и экономического, взаимосвязь которых обеспечивается как комплексными направлениями их реализации, так и основывается на соответствующих императивах.

В свою очередь, целостность и завершенность механизма достигается за счет проработки соответствующих процедур бюджетирования: от исследования их основных особенностей в кризисных ситуациях до разработки унифицированной формы бюджета стратегического планирования, в том числе источников финансирования.

Для цитирования в научных исследованиях

Ангелина И.А., Мусацкая Я.С. Реализация организационно-экономического механизма стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2020. Том 10. № 5А. С. 398-408. DOI: 10.34670/AR.2020.58.61.048

Ключевые слова

Стратегическое планирование; кризисные ситуации; организационно-экономический механизм; механизм стратегического планирования.

Введение

Результаты исследования современного состояния стратегического планирования на отечественных предприятиях позволяют утверждать, что механизм его реализации, с одной стороны, крайне сложный, а с другой – не всегда понятный и прозрачный. Для того, чтобы стратегическое планирование было эффективным, а главное – учитывающим современные угрозы и тенденции развития предпринимательства, необходимым является разработка соответствующего механизма.

Очевидно, что такой механизм должен обеспечивать своевременное принятие эффективных решений руководством относительно будущего развития предприятия и, одновременно, их реализацию при помощи управленческих воздействий (административный ресурс).

Уместно обратить внимание, что в экономическую науку термин «механизм» пришел из точных наук, так как возникла необходимость в описании производственных и социальных процессов во взаимодействии. Своего рода прототипы простейших механизмов, заимствованных из механики (рычаг, шарнир и т.д.), в экономике образовали группу так называемых инструментов и обеспечений, которые входят в состав механизма.

В специальной экономической литературе данный термин появился во второй половине 60-х годов XX века и получил довольно широкое распространение посредством таких словосочетаний, как «рыночный механизм», «хозяйственный механизм», «финансовый механизм», «управленческий механизм», «механизм управления» и т.д. Другими словами, речь идет об определенной движущей силе, которая гармонично сочетает в себе как минимум две системы (управляющей и управляемой; экономической и организационной; экономической и юридической). Принимая во внимание особенности экономических механизмов (отметим работы [Слепов, Бурлачков, Ордов, 2011; Прокофьева, 2017; Лачинов, 2016]) и интерпретируя их в плоскость представленного исследования, по нашему мнению, механизм стратегического планирования:

- должен быть полностью управляемым и контролируемым, что позволит ему находиться в состоянии ожидания реализации на протяжении длительного периода времени;
- не может существовать без процесса стратегического планирования, так как является его основой и направлен на реализацию его этапов или моделей;
- должен не только учитывать теоретические особенности стратегического планирования, но и быть максимально ориентирован на практику ведения предпринимательской деятельности в отрасли / регионе.

По нашему мнению, при стратегическом планировании важным моментом является объединение его экономической и организационной направленности или воздействия. Нельзя не отметить, что такую направленность в полной мере отражает термин «организационно-экономический механизм», под которым понимается сознательное воздействие субъекта управления на объекты, процессы и участников экономической деятельности, осуществляемой с целью направления хозяйственной деятельности на достижение желаемых результатов [Райзберг, Лозовский, Стародубцева, 2002].

Организационно-экономический механизм стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций

Учитывая вышесказанное, механизм стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций выступает организационно-экономическим механизмом, так как представляет собой, прежде всего, процесс организации деятельности работников предприятия (при необходимости, с привлечением внешних заинтересованных сторон), направленный на разработку стратегического плана деятельности и контроль за ходом его реализации. При этом речь идет как о контроле самого процесса стратегического планирования, так и реализации стратегического плана деятельности предприятия в целом и отдельных стратегий в частности. Именно организационно-экономический механизм стратегического планирования является не только одним из условий преодоления кризисных ситуаций, но и необходимой предпосылкой успешной предпринимательской деятельности.

В таком понимании сущность организационно-экономического механизма (рис. 1) стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций сводится к применению комплекса мер организационного и экономического характера, направленных на разработку стратегического плана деятельности предприятия.

Так, экономическая направленность (рассматриваемая нами как «целеустремлённая сосредоточенность» согласно [Ожегов, 2012]) разрабатываемого механизма предполагает понимание того, что качество стратегического планирования напрямую связано с прибылью, а следовательно, влияет уровень заработной платы как всех работников, так и тех, которые непосредственно заняты в нем. Следовательно, экономическая направленность разрабатываемого механизма должна реализовываться в четких и последовательных методических рекомендациях к стратегическому планированию в условиях кризисных ситуаций.

Организационная направленность разрабатываемого механизма находит свое отражение в преобразовании процесса и условий труда таким образом, чтобы цели и задачи стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций были достигнуты. При этом речь может идти о создании рабочей группы по стратегическому планированию или о делегировании обязанностей отдельным работникам, корректировке их графика работы и т.п.

Взаимообусловленность экономической и организационной направленности механизма стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций находит свое отражение не только в его одноименных блоках, но и определяет взаимосвязь элементов теоретического блока, к которым относятся: субъект, объект, предмет, цель и задачи.

Субъектом (или движущей силой, которая запускает в действие организационно-экономический механизм стратегического планирования в условиях кризисных ситуациях) является управленский персонал предприятия, работники структурных подразделений. В свою очередь, объектом разрабатываемого механизма является то, на что направлено действие субъекта – деятельность предприятия (отдельные направления деятельности).

Одной из сложностей реализации любого механизма, в том числе и разрабатываемого нами, является формирование четкой взаимосвязи между его элементами. Так, в первую очередь, речь идет о взаимосвязи цели механизма с его задачами (экономическими и организационными), а также определении императивов и необходимого обеспечения сочетания экономического и организационного блоков (рис. 1).

Понимая под императивом «безусловное требование» (согласно [Ожегов, 2012]) к таковым, применительно к организационно-экономическому механизму стратегического планирования в условиях кризисных ситуациях отнесем:

- 1) целостность (ориентация организационно-экономического механизма стратегического планирования в условиях кризисных ситуациях на сочетание, единство и взаимосвязь всех его блоков, реализация или принятие во внимание каждого из которых направлено на достижение необходимого результата);
- 2) адаптивность (предполагает соответствие организационно-экономического механизма стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций деятельности предприятия, его генеральной миссии, изменчивым условиям внешней и внутренней среды, современной рыночной конъюнктуре);
- 3) эффективность (предусматривает, что расходы на реализацию организационно-экономического механизма стратегического планирования в условиях кризисных ситуациях должны, с одной стороны, приводить к достижению поставленных целей, а с другой – не превышать планируемые экономические результаты).



Рисунок 1 – Взаимосвязь целей и задач организационно-экономического механизма стратегического планирования в условиях кризисных ситуациях с его императивами и обеспечением

В свою очередь, среди возможного разнообразия видов обеспечения организационно-экономического механизма стратегического планирования в условиях кризисных ситуациях особого внимания заслуживает информационное, регламентное, организационное и методическое. При этом стоит подчеркнуть целесообразность рассмотрения обеспечения в качестве процесса или деятельности (а не, например, как системы, что, безусловно, тоже является верным), что логично следует из сформулированного нами ранее определения организационно-экономического механизма.

В такой интерпретации информационное обеспечение разрабатываемого механизма представляет собой деятельность по предоставлению необходимой информации (показателей,

данных и т.п.) субъектам стратегического планирования на предприятии для выполнения функций, возложенных на них или должностных обязанностей.

Регламентное обеспечение организационно-экономического механизма стратегического планирования в условиях кризисных ситуациях является процессом разработки и внедрения соответствующих регламентных документов, которые унифицирует процесс реализации такого механизма или отдельных его направлений.

В свою очередь, под организационным обеспечением исследуемого механизма можно понимать деятельность по подготовке и реализации комплекса регламентных документов, которые касаются как разработки стратегии деятельности, так и её выполнения.

Нельзя не подчеркнуть, что методическое обеспечение организационно-экономического механизма стратегического планирования в условиях кризисных ситуациях является, в определенной степени, симбиозом предыдущих его видов, так как включает в себя процесс не только разработки соответствующих рекомендаций, но и предполагает обоснование логики и последовательности их взаимосвязи с комплексом других регламентных документов на предприятии.

Гармоничная взаимосвязь целей и задач организационно-экономического механизма стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций с его императивами и обеспечением позволяет получить экономический и социальный эффекты от его реализации, которые заключаются в достижении целей предприятия (так или иначе связаны с получением прибыли) и организации условий труда с учетом мнений работников о ключевых перспективных направлениях деятельности, приводящих, в конечном итоге, к формированию благоприятного климата в коллективе.

Рассуждая над взаимосвязью экономической и организационной направленностью механизма, с практической точки зрения, приходим к выводу, что инструментом этого выступает бюджетирование как процесс, от результата которого во многом зависит эффективность стратегического планирования в условиях ограниченности ресурсов как одной из характеристик кризисной ситуации.

Трудно поспорить с тем, что условием эффективного стратегического планирования на предприятии является разработка бюджетов, а также их анализ и контроль. В условиях кризисных ситуаций эта проблема является крайне актуальной, так как постоянно изменяющиеся внешние условия требуют гибкого планирования, позволяющего обоснованно манипулировать расходами предприятия с целью максимизации или оптимизации прибыли.

Понимание процесса бюджетирования представляет особую актуальность для логики нашего исследования, так как является процессом выработки оптимальных направлений использования ресурсов в определённом периоде времени в ходе осуществления его деятельности. При этом бюджетирование включает в себе не только указанный процесс, но и его организацию, а также контроль исполнения составленных бюджетов.

Очевидно, что, исходя из характера информации того или иного бюджета, руководство предприятия способно определить приоритетность направления для стратегического планирования. При этом следует четко понимать, что все бюджеты взаимосвязаны, так как стратегическое планирование, как правило, затрагивает несколько направлений деятельности и стратегий.

Именно поэтому первостепенное значение при определении этапов бюджетирования имеет определение последовательности осуществления работ по разработке бюджета стратегического

планирования, которая будет определяться его структурно-содержательным наполнением. Здесь уместно обратить внимание на неоднозначность подходов ученых при определении этапов разработки бюджетов. Систематизируя и обобщая мнения ученых в исследуемой проблематике ([Егорова, Юданова, Будасова, 2019; Казанцева, 2018; Ендовицкий, 2003; Крайнова, 2011; Закаригаев, 2014; Карпова, 2016; Ряднова, 2019; Одинцов, 2019]), на рисунке 3 представлена логическая модель разработки бюджета стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций.

Реализация модели, представленной на рисунке 2, позволяет наиболее полно учесть все приоритетные направления деятельности предприятия для стратегического планирования, определить перечень задач для составления соответствующего бюджета. Разработка проектов бюджета стратегического планирования снизу вверх позволяет учитывать интересы работников всех уровней управления и способствует развитию инициативы и заинтересованности в результатах достижения цели и задач предприятия.

Возвращаясь к мысли о том, что процесс бюджетирования на предприятии может осуществляться как на уровне структурных подразделений, так и в рамках этапов (периодов времени) стратегического планирования, поясним следующее. Составленный бюджет стратегического планирования на предприятии не будет столь важен, если не существует его деление по структурным подразделениям (или этапам стратегического планирования), по сути, результатами деятельности которых и необходимо управлять.

Бюджет стратегического планирования должен раскрывать и детализировать вклад каждого структурного подразделения в выполнение общего плана предприятия. Это своего рода аналитическое бюджетирование, которое направлено на: учет особенностей и возможностей каждого структурного подразделения для стратегического планирования; регулирование и сопоставление бюджетов структурных подразделений, что дает возможность оптимизировать общий бюджет стратегического планирования, обеспечивая при этом плавный переход возможностей отдельных структурных подразделений в общие возможности предприятия.

Отдельно стоит подчеркнуть, что процесс бюджетирования стратегического планирования (в том числе и в условиях кризисных ситуаций) сопровождается рядом проблем. В частности, такими проблемами являются отсутствие или невыполнение бюджетного регламента; отсутствие ответственности за выполнение регламента; существование дисбаланса между полномочиями и ответственностью; малый период бюджетирования и отсутствие связи этого процесса с целями предприятия; низкая приоритетность решения задач стратегического планирования, которые в основном выполняются по остаточному принципу; невыполнение структурными подразделениями своих задач по стратегическому планированию.

Наличие указанных проблем приводит к тому, что процесс бюджетирования стратегического планирования (собственно, как и оно само) является чувствительным к действию многих факторов, которые влияют на его результативность. Отсюда следует вывод, что наиболее точными являются бюджеты по этапам стратегического планирования (другими словами, максимально краткосрочные бюджеты), так как конечный результат их выполнения находится под влиянием меньшего количества проблем, чем долгосрочные бюджеты.

В зависимости от того, известны ли данные определенные показатели, возможен ли экономический или социальный эффект, бюджет стратегического планирования будет содержать различные планируемые величины. Именно это не позволяет разработать единую

форму бюджета стратегического планирования, тем более в условиях кризисных ситуаций, но представляется возможным унифицировать его структуру и содержание (табл. 1).



Рисунок 2 – Логическая модель разработки бюджета стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций

Таблица 1 – Форма бюджета стратегического планирования

№	Показатель	Структурное подразделение			Всего	
		1	2	...	Сумма	%
Подготовительный этап организации стратегического планирования						
1	Расходы на выплату работникам, принимающим участие в стратегическом планировании				Σ	
2	Расходы на организацию стратегического планирования				Σ	
...	...	...	...	...	...	...
Основной этап организации стратегического планирования						
1	Расходы на реализацию стратегического плана деятельности (отдельной стратегии)				Σ	
2	Расходы на повышение квалификации сотрудников				Σ	
...	...	...	...	...	...	...
Заключительный этап организации стратегического планирования						
1	Расходов на контроль за реализацией стратегии				Σ	
2	Расходы на оценку эффективности стратегии				Σ	
...	...	...	...	...	...	...
Всего:		Σ	Σ	Σ	Σ	100

В то же время стоит подчеркнуть, что бюджет стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций должен демонстрировать свободу принятия решений, то есть обладать гибкостью (похожее свойство имеют инвестиционные бюджеты), что позволит обеспечить его взаимосвязь и взаимообусловленность с операционными бюджетами.

Особенно уместным, с учетом кризисных ситуаций, является привлечение к стратегическому планированию внешних заинтересованных сторон предприятия. Здесь речь, в большей степени, касается консалтинговых компаний и государственных органов (при наличии такой возможности). Актуальность и целесообразность, а во многих случаях, и эффективность этого в условиях кризисных ситуаций не вызывает сомнений.

Именно государственно-частное партнерство является общемировой практикой альтернативного способа финансирования стратегических планов социально-экономического развития территорий и предприятий, так как ориентация стратегий только на использование собственных средств не позволяет вторым внедрять масштабные стратегические проекты. При помощи привлечения к разработке стратегических планов внешних заинтересованных сторон становится возможным высвобождение части средств для более эффективной их реализации.

Пример формы для отражения источников финансирования при реализации организационно-экономического механизма стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Пример формы для отражения источников финансирования при реализации организационно-экономического механизма стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций

№	Источник финансирования	Этап стратегического планирования					Всего	
		1	2	3	4	5	Сумма	%
1	Собственные средства						Σ	
2	Инвесторы						Σ	

№	Источник финансирования	Этап стратегического планирования					Всего	
		1	2	3	4	5	Сумма	%
3	Партнеры						Σ	
...	...	...	...	...	...	...	...	...
Всего:		Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	100
Примечание: 1 – постановка миссии и целей предприятия; 2 – диагностика внутренней и внешней среды; 3 – выбор стратегии; 4 – реализация стратегии; 5 – контроль за реализацией стратегии.								

Исходя из структуры и содержания вышеуказанных форм бюджета стратегического планирования и возможных источников его финансирования целесообразным является проведение SWOT-анализа, который заключается в определении сильных и слабых сторон бюджета, а также возможностей и угроз его исполнения. Такой SWOT-анализ должен быть направлен на выявление приоритетных направлений бюджета; определение возможности наиболее рационального использования существующих и создания новых возможностей исполнения бюджета; идентификацию существующих слабых сторон и «узких» мест исполнения бюджета; выявление угроз и рисков исполнения бюджета; определение степени реализации стратегического плана деятельности при разных объемах финансирования.

Заключение

В результате исследования разработан организационно-экономический механизм стратегического планирования в условиях кризисных ситуаций, который структурно состоит из трех блоков: теоретического, организационного и экономического, взаимосвязь которых обеспечивается как комплексными направлениями их реализации, так и основывается на соответствующих императивах. В свою очередь, целостность и завершенность механизма достигается за счет проработки соответствующих процедур бюджетирования: от исследования их основных особенностей в кризисных ситуациях до разработки унифицированной формы бюджета стратегического планирования, в том числе источников финансирования.

Библиография

1. Слепов В.А., Бурлачков В.К., Ордов К.В. О теории экономических механизмов // Финансы и кредит. 2011. №24 (456). С. 2-8.
2. Прокофьева Т.Ю. Соотношение понятий «Экономический механизм» и «Организационно-экономический механизм» // Вестник МФЮА. 2017. №1. С. 21-26.
3. Лачинов Ю.Н. Экономический механизм предприятия // Видеонаука. 2016. №3 (3). С. 36-41.
4. Райзберг Б. А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь (3-е изд., перераб. и доп.). М.: ИНФРА-М, 2002. 480 с.
5. Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка: Ок. 100 000 слов, терминов и фразеологических (28-е изд., перераб.). М.: ООО «Издательство Оникс», 2012. 1376 с.
6. Егорова С.Е., Юданова Л.А., Будасова В.А. Проблемы и особенности бюджетирования деятельности в социально-ориентированных некоммерческих организациях // Учет. Анализ. Аудит. 2019. №4. С. 32-41.
7. Казанцева А.К. Методический подход к организации бюджетирования в лизинговой компании // Территория новых возможностей. 2018. №2 (41). С. 216-226.
8. Ендовицкий Д.А. Учетно-аналитические процедуры на этапах бюджетирования деятельности фирмы // Экономический анализ: теория и практика. 2003. №7. С.10-13.
9. Крайнова М. В. Этапы внедрения системы бюджетирования в российских предприятия // Пространство экономики. 2011. №2-3. С. 79-81.
10. Закаригаев А.Х. Разработка основных этапов системы бюджетирования инновационных проектов на предприятии // Финансы и кредит. 2014. №38 (614). С. 60-67.

11. Карпова В.В. Индивидуализация модели бюджетирования: концептуальные подходы и инструменты построения // Учет. Анализ. Аудит. 2016. №3. С. 42-49.
12. Ряднова И.В. Организация бюджетирования на предприятиях молочной отрасли // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. №7. С. 140-143.
13. Одинцов Б.Е. Алгоритмическое встраивание бюджетов в стратегическое управление предприятием // Управленческие науки. 2019. №2. С. 14-22.

Implementation of the organizational and economic mechanism of strategic planning in crisis situations

Irina A. Angelina

Doctor of Economics,
Associate Professor,

Head of the Department of Tourism,

Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky,
283050, 31, Shchorsa str., Donetsk;

e-mail: irinaangelina5566@gmail.com

Yana S. Musatskaya

Graduate student,

Assistant of the Department of Tourism,

Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky,
283050, 31, Shchorsa str., Donetsk;

e-mail: jana.mitina@mail.ru

Abstract

The article is devoted to the development of the organizational and economic mechanism of strategic planning in crisis situations, as well as the determination of its implementation.

The article substantiates that in strategic planning, an important point is the combination of its economic and organizational focus or impact. The economic orientation of the developed mechanism implies an understanding that the quality of strategic planning is directly related to profit, and therefore, the level of wages of both all employees and those directly involved in it affects. The organizational focus of the proposed mechanism is reflected in the transformation of the process and working conditions so that the goals and objectives of strategic planning in crisis situations are achieved.

In the course of the study, the organizational and economic mechanism of strategic planning in crisis situations was developed, which structurally consists of three blocks: theoretical, organizational and economic, the interconnection of which is ensured by both the integrated directions of their implementation and is based on the relevant imperatives.

In turn, the integrity and completeness of the mechanism is achieved through the elaboration of appropriate budgeting procedures: from the study of their main features in crisis situations to the development of a unified budget form for strategic planning, including funding sources.

For citation

Angelina I.A., Musatskaya Ya.S. (2020) Realizatsiya organizatsionno-ekonomicheskogo mekhanizma strategicheskogo planirovaniya v usloviyakh krizisnykh situatsiy [Implementation of the organizational and economic mechanism of strategic planning in crisis situations]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 10 (5A), pp. 398-408. DOI: 10.34670/AR.2020.58.61.048

Keywords

Strategic planning; crisis situations; organizational and economic mechanism; strategic planning mechanism.

References

1. Slepov V.A., Burlachkov V.K., Ordov K.V. (2011) *O teorii ekonomicheskikh mekhanizmov* [On the theory of economic mechanisms]. *Finansy i kredit* [Finance and credit], no. 24 (456), pp. 2-8.
2. Prokofyeva T.Y. (2017) *Sootnosheniye ponyatiy «Ekonomicheskiy mekhanizm» i «Organizatsionno-ekonomicheskoy mekhanizma»* [The correlation of the concepts of "Economic mechanism" and "Organizational and economic mechanism"]. *Vestnik MFYUA* [Bulletin of the Moscow Institute of Law], no. 1, pp. 21-26.
3. Lachinov Y.N. (2016) *Ekonomicheskoy mekhanizm predpriyatiya* [The economic mechanism of the enterprise]. *Videonauka* [Videoscience], no. 3 (3), pp. 36-41.
4. Rayzberg B. A., Lozovskiy L.S., Starodubtseva Y.B. (2002) *Sovremennyy ekonomicheskoy slovar' (3-ye izd., pererab. i dop.)* [Modern Economic Dictionary (3rd ed., Revised. And add.)]. Moscow: INFRA-M.
5. Ozhegov S.I. (2012) *Tolkovyy slovar' russkogo yazyka: Ok. 100 000 slov, terminov i frazeologicheskikh (28-ye izd., pererab.)* [Explanatory Dictionary of the Russian Language: Ok. 100,000 words, terms and phraseological (28th ed., Revised.)]. Moscow: Onyx Publishing House.
6. Yegorova S.Y., Yudanov L.A., Budasova V.A. (2019) *Problemy i osobennosti byudzhetrovaniya deyatel'nosti v sotsial'no-oriyentirovannykh nekommercheskikh organizatsiyakh* [Problems and features of budgeting activities in socially oriented non-profit organizations]. *Uchet. Analiz. Audit* [Accounting. Analysis. Audit], no. 4, pp. 32-41.
7. Kazantseva A.K. (2018) *Metodicheskoy podkhod k organizatsii byudzhetrovaniya v lizingovoy kompanii* [Methodological approach to budgeting in a leasing company]. *Territoriya novykh vozmozhnostey* [Territory of new opportunities], no. 2 (41), pp. 216-226.
8. Yendovitskiy D.A. (2003) *Uchetno-analiticheskiye protsedury na etapakh byudzhetrovaniya deyatel'nosti firmy* [Accounting and analytical procedures at the stages of budgeting the activities of the company]. *Ekonomicheskoy analiz: teoriya i praktika* [Economic analysis: theory and practice], no. 7, pp. 10-13.
9. Kraynova M.V. (2011) *Etapy vnedreniya sistemy byudzhetrovaniya v rossiyskikh predpriyatiya* [Stages of introducing a budgeting system in Russian enterprises]. *Prostranstvo ekonomiki* [Space of Economics], no. 2-3, pp. 79-81.
10. Zakarigayev A.K. (2014) *Razrabotka osnovnykh etapov sistemy byudzhetrovaniya innovatsionnykh proyektov na predpriyatii* [Development of the main stages of the budgeting system of innovative projects at the enterprise]. *Finansy i kredit* [Finance and credit], no. 38 (614), pp. 60-67.
11. Karpova V.V. (2016) *Individualizatsiya modeli byudzhetrovaniya: kontseptual'nyye podkhody i instrumenty postroyeniya* [Individualization of the budgeting model: conceptual approaches and construction tools]. *Uchet. Analiz. Audit* [Accounting. Analysis. Audit], no. 3, pp. 42-49.
12. Ryadnova I.V. (2019) *Organizatsiya byudzhetrovaniya na predpriyatiyakh molochnoy otrasli* [Organization of budgeting at dairy enterprises]. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika* [Economics and Business: Theory and Practice], no. 7, pp. 140-143.
13. Odintsov B.Y. (2019) *Algoritmicheskoye vstraivaniye byudzhetrov v strategicheskoye upravleniye predpriyatiyem* [Algorithmic integration of budgets in strategic enterprise management]. *Upravlencheskiye nauki* [Management Sciences], no. 2, pp. 14-22.