

8.2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ И ИСТОЧНИКОВ ИХ ФИНАНСИРОВАНИЯ

Савин В.Ю., аспирант

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова

В статье рассмотрены основные возможности системы стратегического бюджетирования, связанные с повышением качества внутренней деятельности коммерческой организации в целом и ее инвестиционной деятельности в частности. Выполнен обзор выполняемых системой бюджетирования функций внутреннего контроля, представленный через описание стадий и подстадий предложенной автором классификации, описывающей процесс управления инвестициями и источниками их финансирования.

Для точного определения роли и места занимаемого внутренним контролем в системе бюджетирования инвестиций и источников их финансирования в рамках проведения научного исследования нами были рассмотрены мнения ряда ученых, которые проводили научные исследования, связанные с постановкой систем бюджетирования и с анализом инвестиций.

Как отметил профессор Бариленко В.И., в своем докладе на выездном заседании УМС УМО в 2010 г., одним из важных упущений современных работ в области анализа инвестиций является ограниченность рассматриваемых авторами методик управленческого анализа рамками этапа предварительного анализа инвестиционных проектов. При этом, как правило, упускается из виду роль управленческого анализа на этапах последующего текущего контроля исполнения инвестиционных проектов, оценки, осуществляемой по результатам реализации инвестиционных проектов.

По мнению Волковой О.Н., система бюджетирования является не только и не столько инструментом планирования, сколько основой для построения системы внутреннего контроля [5, с. 166].

Профессор Шеремет А.Д., оценивая эволюцию системы контроля в рамках внутрифирменного управления, отмечает три основные стадии ее развития:

- административный контроль (персональное наблюдение менеджера коммерческой организации за ходом производственного процесса и деятельностью подразделений);
- бухгалтерский (ретроспективный) контроль (регистрация фактов по принципу двойной записи и последующее корректирующее воздействие на объекты управления);
- сметный (бюджетный, перспективный) контроль (использование смет (бюджетов) для планирования и контроля за затратами) [8, с. 160].

Следует заметить, что если форма контроля в рамках бюджетирования в целом является на сегодняшний момент наивысшей стадией эволюции форм внутреннего контроля, то уже в рамках самой системы бюджетирования наиболее эффективным окажется постановка внутреннего контроля с привязкой к стратегическим целям и задачам организации на основе стратегического бюджетирования.

Стратегическое бюджетирование связано с детальным стоимостным и аналитическим описанием долгосрочных инвестиций, которые коммерческая организация должна осуществлять, чтобы добиться стратегических целей.

Васильева Л.С., Ряховский Д.И. и Петровская М.В. рассматривают два основных вида контроля исполнения бюджетов: «текущий – позволяющий оценить промежуточные результаты исполнения каждого бюджета непосредственно в ходе отчетного периода, выявить отклонения от плановых заданий» и «итоговый – оценивающий работу ответственных за исполнение бюджетов лиц, создающий предпосылки для проведения изменений в деятельности организации» [4, с. 272-274].

Карпов А.Е. отмечает, что в рамках системы бюджетирования существует три вида внутреннего контроля:

- контроль по плану, позволяющий предотвращать неэффективные решения при планировании;
- контроль по факту, позволяющий отслеживать фактические результаты работы коммерческих организаций;
- план-фактный контроль, дающий возможность понять причины неэффективных плановых решений и низких результатов работы [6, с. 64].

В процессе проведенного комплексного исследования роли и места системы внутреннего контроля исполнения бюджетов инвестиций и источников их финансирования нами выделено четыре последовательных стадии, обуславливающих принятие управленческих решений в рамках стратегического бюджетирования деятельности (рис. 1).

Каждая выделенная нами стадия управления инвестиционной деятельностью в организации далее была детализирована до двух основных подстадий, наиболее точно отражающих специфику решаемых задач. При описании каждой из стадий, протекающих в рамках системы стратегического бюджетирования, сформулированы присущие им элементы внутреннего контроля.

Представленный на схеме процесс начинается со стратегического планирования. Организация в соответствии со своей миссией определяет для себя стратегические цели и задачи на период три-пять лет и более. Далее происходит определение и качественное обоснование в рамках стратегического планирования инвестиционных проектов организации, которые обеспечат достижение поставленных стратегических целей и задач.

В рамках следующей стадии происходит разработка стратегических бюджетов коммерческой организации. Осуществляется детальное количественное и стоимостное описание инвестиционных проектов в рамках соответствующих стратегических бюджетов коммерческой организации. Также на данной стадии происходит утверждение и доведение до всех центров ответственности их стратегических целей и задач на соответствующий период, подкрепленных утвержденными регламентами их достижения, а также системами поощрений и наказаний в зависимости от достигнутых результатов.

Стадия исполнения стратегических бюджетов включает в себя мониторинг двух вопросов:

- во-первых, выполнение стратегических бюджетов центрами ответственности и актуальность выполнения выданных им заданий;
- во-вторых, пересмотр и корректировка стратегических целей, задач или отдельных бюджетов при выявлении фактов, требующих подобных действий.

Заключительной стадией итогового анализа выполнения стратегических бюджетов соответствуют две подстадии: формирование центрами ответственности отчетов о выполнении своих обязанностей в соответствии с утвержденными для них стратегическими бюджетами и анализ исполнения стратегических бюджетов организации.

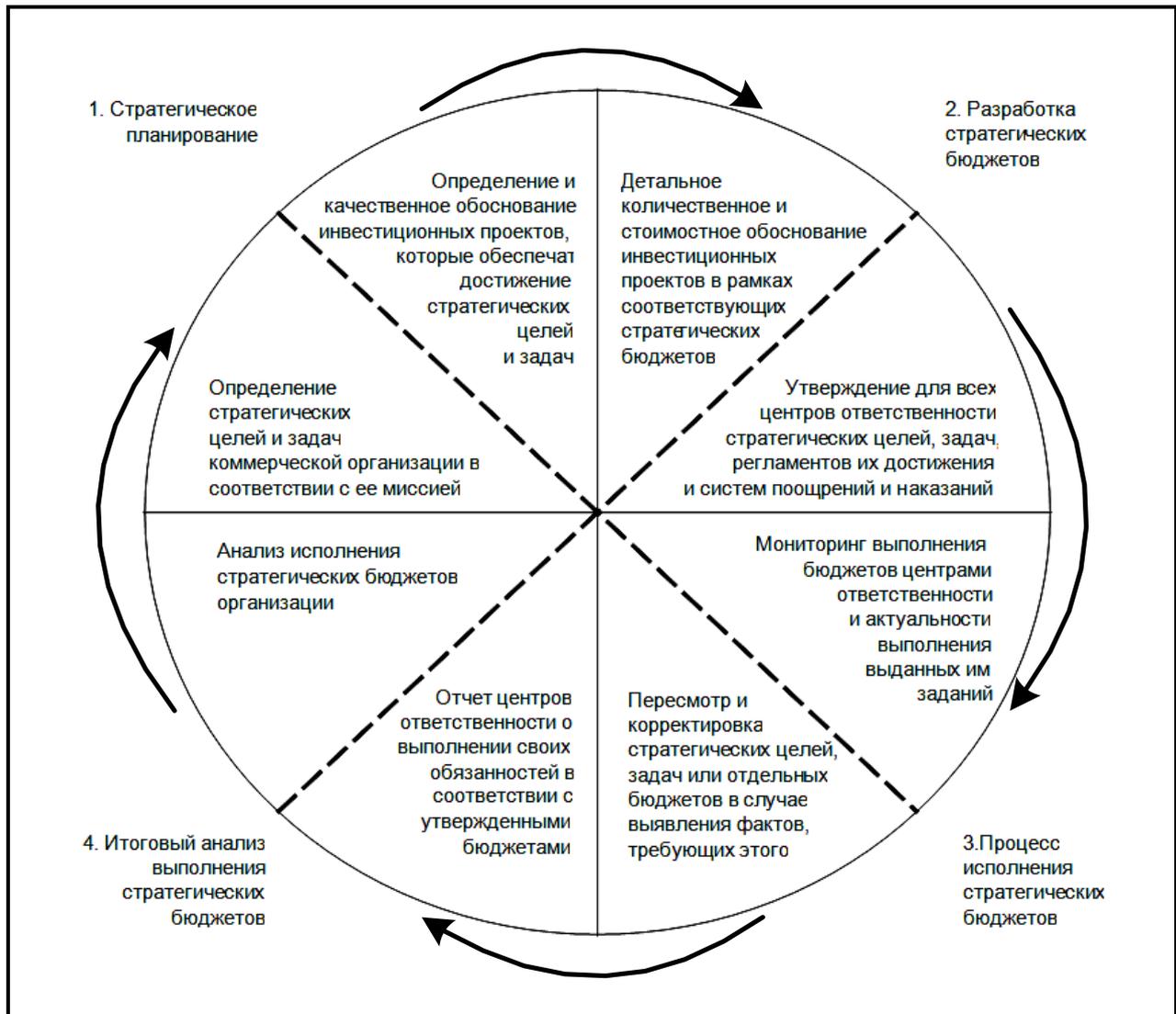


Рис. 1. Стадии принятия управленческих решений в рамках стратегического бюджетирования инвестиций и источников их финансирования

Из представленной схемы видно, что в тех или иных формах функция внутреннего контроля выполняется на каждой из стадий бюджетирования.

На стадии разработки стратегических бюджетов происходит количественная и стоимостная детализация планируемых коммерческой организацией инвестиций в ее развитие. Такой подход позволяет на конкретных цифрах проверить обоснованность выбора тех или иных инвестиционных решений, определенных на стадии стратегического планирования, т.е. стадия разработки стратегических бюджетов путем проведения детальных подсчетов контролирует целесообразность следования по тем путям развития, которые определены для коммерческой организации на стадии стратегического планирования.

На стадии исполнения стратегических бюджетов осуществляется внутренний контроль, проводимый сотрудниками коммерческой организации в двух основных направлениях, позволяющих ответить на такие вопросы.

- Не возникают ли внутренние отклонения по стратегическим бюджетам, утвержденным для всех центров ответственности?

- Не произошло ли внешних по отношению к коммерческой организации событий, которые не были учтены при разработке стратегических бюджетов и теперь делают необходимой проведение корректировки?

Заключительная стадия итогового анализа выполнения стратегических бюджетов позволяет осуществить не только комплексную оценку эффективности работ производственных центров ответственности, но и всесторонне оценить эффективность управленческих решений руководства коммерческой организации.

На заключительной стадии:

- во-первых, проводится самоконтроль эффективности выполнения функций сотрудниками, разработавшими бюджет, то есть, того, насколько верно они смогли учесть все внутренние и внешние проектные нюансы, оценить их влияние на ход проекта;
- во-вторых, оценивается эффективность работы специалистов, контролирующих процесс исполнения бюджета, в частности, насколько они оперативно выявляли возникновение непредусмотренных в бюджете факторов, влияющих на исполнение проекта и вносили в стратегические бюджеты соответствующие корректировки.

Выше была представлена информация, дающая детальное описание того, насколько более совершенной станет функционировать система внутреннего контроля коммерческой организации при внедрении системы стратегического планирования и бюджетирования инвестиций и источников их финансирования.

Выработанные нами рекомендации по совершенствованию системы внутреннего контроля представлены далее по тексту. Они касаются описанных выше стадий управления инвестиционной деятельностью коммерческой организации и функций внутреннего контроля в рамках отдельных стадий.

Что касается совершенствования функции внутреннего контроля обоснованности выбора тех или иных инвестиционных решений, нами предлагается не ограничиваться выполнением только количественной и стоимостной детализации стратегических планов развития организации в общих стратегических бюджетах и стратегических бюджетах для отдельных центров ответственности.

Большинство коммерческих организаций останавливаются на формировании комплекта прогнозных финансовых показателей, характеризующих ее деятельность на ближайшие три-пять лет, некоторые предприятия кроме того детально расписывают несколько крупных проектов, связанных с вложением средств в основные средства, проводят их оценку на базе четырех-пяти классических коэффициентов, основанных на теории временной стоимости денег.

По нашему мнению, следует включать и широко использовать в анализ эффективности рассматриваемых стратегических решений связанных с инвестиционной деятельностью, методики анализа, основанные на определении стандартных для бухгалтерского учета и анализа финансово-хозяйственной деятельности, показателей эффективности деятельности организации. Кроме того, следует существенно расширить рамки видов инвестиций, на которые составляются соответствующие стратегические бюджеты инвестиций и источников их финансирования, включив туда инвестиции связанные с обучением сотрудников, формированием товарного ассортимента и т.д.

По своей сути сам процесс распоряжения капиталом организации путем долгосрочного инвестирования его в различные группы активов имеет инвестиционную направленность, позволяющую при формировании стратегических бюджетов развития выделить любую группу активов в качестве объекта долгосрочного вложения средств, а пассив рассматривать с точки зрения источников финансирования инвестиций.

С одной стороны данная позиция подкрепляется общепринятым определением актива и пассива баланса «актив отражает состояние, размещение и использование средств, пассив – показывает источники их образования». С другой стороны, принимается к сведению, записанное в Федеральном законе «Об инвестиционной деятельности в РФ, осуществляемой в форме капитальных вложений», определение инвестиций: «денежные средства, ценные бумаги, иное имущество, в том числе имущественные права, иные права, имеющие денежную оценку, вкладываемые в объекты предпринимательской и (или) иной деятельности в целях получения прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта» [1].

Данная концепция развивает подход к определению предмета бухгалтерского учета профессора Паллий В.Ф., который определяет капитал как «величину средств, вложенных в хозяйственную деятельность». При этом актив баланса рассматривается как развернутая характеристика размещения компонентов капитала коммерческой организации, а пассив – как демонстрация состава источников формирования капитала [7, с. 11].

Таким образом, можно расценивать все операции хозяйственной деятельности, в рамках составления стратегических планов развития коммерческих организаций в качестве своего рода долгосрочных инвестиционных проектов, в ходе которых коммерческая организация осуществляет инвестиции в определенные виды активов, за счет источников средств, определенных в пассиве с целью получения прибыли или иного полезного эффекта в перспективе.

Руководствуясь данной концепцией, можно оценить деятельность всей коммерческой организации как инвестиционный проект, в котором сумма первоначальных инвестиций равна сумме валюты баланса организации. Такой подход позволяет дополнить позицию многих экономистов, считающих, что «центром инвестиции» является только предприятие целиком. При этом продолжительность проекта условно ограничивается периодом планирования.

Разрабатывая систему стратегического бюджетирования, следует исходить из специфики конкретной организации и управленческих задач, стоящих перед ее руководством. Можно изначально ориентироваться на проведение детального анализа эффективности использования средств в рамках коммерческой организации в целом как одного крупного инвестиционного проекта, так и пойти по пути параллельного выделения наиболее важных с точки зрения контроля групп активов. Анализ информации об инвестициях в любом случае следует производить комплексно, с использованием, как классических методов оценки инвестиционных проектов, основанных на временной стоимости денег, так и методик анализа коэффициентов эффективности типичных для бухгалтерского учета и анализа финансово-хозяйственной деятельности.

Разработка системы бюджетирования инвестиций и источников их финансирования, по нашему мнению, позволяет коммерческим организациям существенно усилить внутренний контроль эффективности использования средств организации в рамках стратегического периода планирования. В том числе данный подход позволяет контролировать рациональность использования средств коммерческой организации как эффективность одного крупного инвестиционного проекта.

Наиболее эффективным с точки зрения повышения внутреннего контроля является подход, в соответствии с которым руководство коммерческих организаций должно выработать и закрепить для себя систему оценки существенности выявленных отклонений, позволяющих объективно оценить существенность отклонений, и в случае высокой значимости, принять соответствующие оперативные решения. В мировой практике системы подобно рода получили название систем «управления по отклонениям» (management by exception).

На наш взгляд, при построении системы позволяющей взвешенно оценивать существенность выявленных отклонений, следует выполнить анализ работы

коммерческой организации за предшествующие годы, подсчитать диапазон допустимых отклонений, и, основываясь на ней, разработать систему извещений.

Важно разработать формы бюджетов, в которых каким-либо образом выделяются (цветом, другим форматом шрифта и т.д.) существенные отклонения показателей деятельности коммерческой организации. Предлагаемый подход к контролю исполнению бюджетов позволит руководству коммерческих организаций оперативно и четко оценивать происходящие изменения и принимать взвешенные регулирующие управленческие решения.

Чтобы реализовать такой подход, следует в первую очередь определить, какие отклонения следует считать существенными, а какие допустимыми. При этом, с одной стороны, установление более низких пределов допустимости будет стимулировать точное выполнение поставленных задач, а с другой стороны – может привести к тому, что не будут учтены даже отклонения, возникновение которых обуславливается объективными особенностями деятельности коммерческой организации. В результате каждый раз при проведении план-фактного анализа невыполнения бюджетов огромное количество статей будет выделено как требующие срочного вмешательства, в то время как лишь немногие из них действительно требуют внимания.

При оценке уровня допустимых отклонений специалистам следует отталкиваться от трех определяющих моментов:

- специфики деятельности;
- горизонта планирования;
- требований к непрерывности деятельности коммерческой организации.

Мы считаем, что можно выделить два основных подхода к определению уровня допустимого отклонения фактического значения показателя от балансового: экспертные оценки и статистический анализ.

Наибольшее распространение на практике получил метод экспертных оценок, что во многом обусловлено простотой методики расчетов. Пределы отклонений в данном случае определяются на основе экспертного мнения руководителей структурных подразделений, ответственных за соответствующий бюджет.

На практике точность найденного уровня существенности оказывается достаточно низкой. Причиной этого является, то, что зачастую специалисты стараются перестраховаться и поставить границы отклонений повыше. Использование данного подхода целесообразно в коммерческих организациях, реализующих единичную или мелкосерийную продукцию, новые проекты, в строительных и научно-исследовательских коммерческих организациях.

Во всех случаях, когда имеются данные за предшествующие периоды, которые можно использовать при анализе возникающих расхождений, мы рекомендуем использовать статистический подход, основанный на анализе массива информации об отклонениях, имевших место в предшествующие периоды хозяйственной деятельности коммерческой организации. Использовать его следует на предприятиях с серийным и поточным производством, например, на транспортных, сырьевых, и прочих, деятельность которых обусловлена высоким уровнем цикличности хозяйственных операций.

При оценке допустимости тех или иных отклонений мы предлагаем осуществлять их сравнение со значением среднеквадратического отклонения за три-пять предыдущих лет, затем сформировать три группы отклонений: «несущественные», «нормальные» и «существенные».

В том случае, если выявленное отклонение не превышает значения среднеквадратического отклонения данного показателя, оно признается несущественным, если находится в промежутке от одного до двух среднеквадратических отклонений, то признается нормальным, а в случае

превышения двух среднеквадратических отклонений выделяется в группу существенных отклонений, требующих немедленного вмешательства руководства.

Предлагаемый подход позволит существенно облегчить анализ исполнения стратегических бюджетов путем отбрасывания всех несущественных отклонений. При таком подходе руководитель получает информацию лишь о «нормальных» и «существенных» отклонениях, последние из которых в подготовленном отчете особо выделяются цветом или шрифтом. При этом позитивные отклонения, мы рекомендуем закрашивать оттенками зеленого цвета, а негативные – оттенками красного. Также можно обозначить показатели, используя другой шрифт, либо путем включения в отчет соответствующих комментариев.

Описанный выше метод контроля отклонений обеспечивает автоматическое фильтрование около 70% незначительных отклонений. В результате специалист, контролирующий исполнение бюджета, может уделять существенно больше времени оценке и выявлению причин существенных отклонений.

По нашему мнению, при внедрении системы управления по отклонениям наиболее целесообразно не создавать дополнительные формы отчетов по отклонениям, а использовать формат цветового выделения существенных отклонений в уже существующих формах бюджетной отчетности. С одной стороны, это позволит уменьшить трудозатраты на разработку и внедрение новых форм, с другой – создает специалистам возможность оценки общей картины произошедших изменений, добавив лишь цветовой акцент на те показатели деятельности организации, которые они должны рассмотреть в первую очередь.

В целях улучшения качества внутреннего контроля над исполнением бюджетов нами предлагается использовать двухуровневую систему контроля, при которой:

- нижний уровень представляет контроль над исполнением бюджетов структурных подразделений коммерческой организации, непосредственно осуществляемый их руководством путем прослеживания исполнения, как сводного бюджета, так и составляющих его функциональных бюджетов;
- верхний уровень предполагает контроль над исполнением бюджетов всех структурных подразделений (включая контроль составляющих их бюджетов по статьям затрат), осуществляемый непосредственно финансово-экономической службой коммерческой организации и ее бухгалтерией.

Результаты проведенного нами исследования показали, что при осуществлении внутреннего контроля инвестиционной деятельности организациям следует обращать внимание на следующие вопросы:

- выполнение статей бюджетного отчета о движении денежных средств для выявления отклонений и причин, сигнализирующих об улучшении или ухудшении финансового состояния коммерческой организации и необходимости реагирования ее руководства на это;
- определение темпов роста доходов и расходов за прошедший год для выявления тенденций в движении финансовых ресурсов;
- наличие материальных и финансовых ресурсов, состояние производственных фондов на начало очередного планового года для обоснования исходного уровня новых заданий.

Сегодняшние реалии деятельности коммерческой организации делают немислимым управление ею в целом и постановку системы управления по отклонениям в бюджетных показателях без использования соответствующих программных продуктов. Следует отметить, что наиболее часто ученые-финансисты рекомендуют для данных целей использовать исключительно западные программные решения, такие как Oracle BI, SAP SEM и т.д.

По нашему мнению, представляется целесообразным также рассмотреть программные продукты на платформе отечественного производителя фирмы «1С», к примеру,

программу «1С: Управление производственным предприятием 8». Во-первых, данные продукты в целом точнее учитывают специфику сложившихся в нашей стране экономических отношений, а во-вторых, они сравнительно ниже по стоимости. Например, стандартное внедрение систем управления коммерческой организацией на базе отечественных программных продуктов от фирмы «1С» даже с учетом доработки ее под особенности конкретной коммерческой организации всегда оказывается по стоимости намного дешевле, чем покупка коробочного решения программы-аналога западного производства. То же самое можно отметить в отношении последующего обслуживания созданной информационной системы.

Заключительная стадия итогового анализа выполнения стратегических бюджетов позволяет осуществить комплексную окончательную оценку эффективности работ производственных центров ответственности. На данной стадии в обязательном порядке проводится анализ выполнения прогнозных бюджетов, осуществляется оценка качества выполненных работ по отдельным направлениям деятельности, по отдельным условным инвестиционным проектам, осуществляется сбор рекомендаций и предложений по улучшению работы в дальнейшем. Извлеченные в ходе реализации стратегического бюджета уроки должны приниматься к учету при составлении стратегического бюджета на следующий период.

В целях совершенствования управления можно рекомендовать выявление и анализ только наиболее значимых отклонений, приведенные нами в описании порядка внедрения «системы управления отклонениями», в качестве направления совершенствования оперативного внутреннего контроля исполнения бюджетов.

На заключительной стадии итогового анализа выполнения стратегических бюджетов мы рекомендуем руководству коммерческой организации воспользоваться возможностью комплексной оценки эффективности выполнения функций её сотрудниками, разработавшими бюджеты, в частности, того, насколько верно учтены все внутренние и внешние проектные нюансы, степень их влияния на ход исполнения проекта. Также важно оценить эффективность работы сотрудников, контролировавших процесс исполнения бюджета, в том числе, насколько они оперативно обнаруживали возникновение непредусмотренных в нем факторов, влияющих на проект, и вносили в стратегические бюджеты соответствующие корректировки.

Таким образом, постановка системы бюджетирования инвестиций и источников их финансирования позволяет заранее оценивать будущие результаты решений, которые нужно принимать сегодня. Система бюджетирования инвестиций и источников их финансирования дает руководству коммерческих организаций возможность более эффективно принимать долгосрочные инвестиционные решения и контролировать их выполнение.

Исследование показало, что на практике часто возникают ситуации, когда принять эффективное решение бывает очень сложно, но даже если это и удается сделать, то далее предстоит решить не менее сложную задачу – реализовать принятое решение. Успех решения этих задач во многом обусловлен человеческим фактором.

Разрабатывая систему бюджетирования, следует связать ее с системой мотивации сотрудников. То есть должна быть построена такая система, в которой достижение плановых показателей было бы выгодно и подразделениям и коммерческой организации в целом. При этом важно связать систему мотивации с системой внутреннего контроля исполнения бюджетов.

Таким образом, следует подчеркнуть, что бюджетирование по центрам ответственности может быть внедрено только при условии не просто преобразования отдельных

структурных подразделений в центры ответственности, но и закрепления за их руководством персональной ответственности за достижение результативных показателей.

Использование контрольных функций, реализуемых в системе бюджетирования инвестиций и источников их финансирования, помогает привить сотрудникам ответственность за рациональное использование активов и финансовые результаты деятельности, что чрезвычайно актуально для современных коммерческих организаций.

Литература

1. Об инвестиционной деятельности в РФ, осуществляемой в форме капитальных вложений [Электронный ресурс] : федер. закон от 25 февр. 1999 г. №39-ФЗ. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
2. Об инвестиционной деятельности в РСФСР [Электронный ресурс] : закон РСФСР от 26 июня 1991 г. №1488-1. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
3. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов [Электронный ресурс]: утв. Минэкономки РФ, Минфином РФ и Госстроем РФ от 21 июня 1999 г. № ВК 477). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
4. Васильева Л.С. и др. Бухгалтерский управленческий учет [Текст] / Васильева Л.С., Ряховский Д.И., Петровская М.В. – М. : Эксмо, 2009. – 274 с.
5. Волкова О.Н. Бюджетирование и финансовый контроль в коммерческих организациях [Текст] / Волкова О.Н. – М. : Финансы и статистика, 2007. – 166 с.
6. Карпов А.Е. Бюджетирование как инструмент управления [Текст] / Карпов А.Е. – М. : Результат и качество, 2007. – 64 с.
7. Палий В.Ф. Теория бухгалтерского учета: современные проблемы [Текст] / Палий В.Ф. – М. : Бухгалтерский учет, 2007 – 11 с.
8. Шерemet А.Д. и др. Управленческий учет [Текст] / Шерemet А.Д., Волков И.М., Грачева М.В., Емельянов И.М., Николаева О.Е., Полякова С.И., Суиц В.П., Шапигузов С.М., Шишкова Т.В. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 160 с.

Ключевые слова

Стратегический менеджмент; бюджетирование; стратегическое бюджетирование; внутренний контроль; инвестиции; бюджетирование инвестиций и источников их финансирования.

Савин Владимир Юрьевич

РЕЦЕНЗИЯ

В статье Савина В.Ю. приведен подробный обзор процесса принятия управленческих решений инвестиционной направленности руководством коммерческой организации. Особенностью статьи является выделение в описании процесса управления инвестициями системы стратегического бюджетирования как важнейшего инструмента осуществления внутреннего контроля.

Приводя характеристику отдельных задач внутреннего контроля инвестиционной деятельности, реализуемых в рамках системы стратегического бюджетного управления автор предложил их рассмотрение в рамках четырех последовательных стадий принятия управленческого решения в системе стратегического бюджетирования деятельности коммерческой организации. Каждая из данных стадий при рассмотрении ее с позиции управления инвестиционной деятельностью коммерческой организации, далее была детализирована им до двух основных подстадий, позволяющих наиболее детально рассмотреть особенности доступных в системе бюджетирования функций внутреннего контроля управления инвестициями и источниками их финансирования. В завершающей части данной статьи приведен ряд практических рекомендаций связанных с возможностью дальнейшего повышения эффективности внутреннего контроля в системах бюджетирования инвестиций и источников их финансирования.

Статья соответствует требованиям, предъявляемым к научным публикациям, и рекомендуется к печати.

Чая В.Т., д.э.н. г.н.ч., профессор кафедры учета, анализа и аудита Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова

8.2. IMPROVING INTERNAL CONTROL SYSTEM AND BUDGETING OF INVESTMENTS AND FUNDING SOURCES

V.Y. Savin, Post-graduate Student

M.V. Lomonosov Moscow State University

The article discusses main features of strategic budgeting related to internal quality improvement of company's activity as a whole and its investment activity in particular. An overview of internal control functions that executed by budgeting system, is made and presented through description of the stages and substages of classification proposed by the author, which describes the process of investment management and its funding sources.

Literature

1. Federal law dated February 25, 1999. №of 39-FL «about investment activity in Russian Federation, the form of capital investment». ISS consultant+.
2. Law of the RSFSR dated June 26, 1991. №of 1488-1 «about investment activity in RSFSR». ISS consultant+.
3. Methodical recommendations on the evaluation of investment projects dated June 21, 1999. №of VC 477. ISS consultant+.
4. L.S. Vasil'eva. Managerial accounting. [Text] / L.S. Vasil'eva, D.I. Ryakhovsky, M.V. Petrovskaya. – M.: Jeksmo, 2009. – 272-274 p.
5. O.N. Volkova. Budgeting and financial control in commercial organizations – M.: Finansy i statistika, 2007. – 166 p.
6. A.E. Karpov. Budgeting as a management tool. [Text] / A.E. Karpov. – M.: Rezul'tat i Kachestvo, 2007. – 64 p.
7. V.F. Paliy. Accounting Theory: Contemporary Issues. [Text] / V.F. Paliy. – M.: Buhgalterskij uchet, 2007. – 11 p.
8. A.D. Sheremet. Managerial Accounting [Text] / A.D. Sheremet, I.M. Volkov, M.V. Gracheva, I.A. Emelyanov, O.E. Nikolaeva, S.I. Polyakova, V.P. Suyts, S.M. Shapiguzov, T.V. Shishkova. – M.: Infra-M, 2009. – 160 p.

Keywords

Strategic management; budgeting; strategic budgeting; internal control system; investment; budgeting of investments and funding sources.