



### Методы бюджетирования в условиях неопределенности

**Валевникова Н.В.**, к.э.н., доцент, кафедра экономической теории,  
ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра  
Великого», Санкт-Петербург, Россия

**Головкина С.И.**, к.э.н., доцент, кафедра экономической теории,  
ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра  
Великого», Санкт-Петербург, Россия

**Попова А.И.**, к.э.н., доцент, кафедра экономической теории,  
ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра  
Великого», Санкт-Петербург, Россия

**Черногорский С.А.**, к.э.н., доцент, кафедра экономической теории,  
ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра  
Великого», Санкт-Петербург, Россия

**Аннотация.** В данной статье рассмотрены различные подходы к бюджетированию, отражены их сильные и слабые стороны, определены типовые проблемы бюджетирования, сформулированы предложения по использованию методов бюджетирования с целью сохранения конкурентных преимуществ предприятий в условиях неопределенности. В условиях неопределенности качественное бюджетирование должно стать одним из драйверов экономического роста предприятий, а гибкие подходы к бюджетированию будут способствовать исполнению стратегических целей, которые согласуются со Стратегией развития российской экономики.

**Ключевые слова:** бюджетирование, стратегия, методы бюджетирования, неопределенность, определенность, риск

## **Budgeting under uncertainty**

**Valebnikova N.V.**, Ph.D. of economics, associate professor, Graduate school of engineering and economics,

Federal Autonomous Educational Institution of Higher Education Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russia.

**Golovkina S.I.**, Ph.D. of economics, associate professor, Graduate school of engineering and economics,

Federal Autonomous Educational Institution of Higher Education Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russia.

**Popova A.I.**, Ph.D. of economics, associate professor, Graduate school of engineering and economics,

Federal Autonomous Educational Institution of Higher Education Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russia.

**Chernogorskiy S.A.**, Ph.D. of economics, associate professor, Graduate school of engineering and economics,

Federal Autonomous Educational Institution of Higher Education Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russia.

**Annotation.** This article discusses various approaches to budgeting, reflects their strengths and weaknesses, identifies typical budgeting problems and formulates proposals for using budgeting methods in order to maintain the competitive advantages of enterprises in the face of uncertainty. In conditions of uncertainty, high-quality budgeting should become one of the drivers of the economic growth of enterprises, and flexible approaches to budgeting will contribute to the fulfillment of strategic goals that are consistent with the Strategy for the Development of the Russian Economy.

**Key words:** budgeting, strategy, budgeting methods, uncertainty, certainty, risk.

Мировая экономика претерпевает глобальные изменения, на которые повлияла пандемия COVID-19, геополитические факторы, масштабные экономические санкции. Неопределенность и непредсказуемость могут создать

риск существенных искажений, которые являются новыми или усиливаются в сложившихся обстоятельствах [6]. Но кризисные явления активируют импульсы для развития и предоставляют стратегические возможности нового уровня. От актуальных решений и предпринимаемых мер зависит успешность управления любым кризисом. Цифровая экономика диктует новые правила ведения хозяйственных отношений, делая акцент на динамичность и применение новых технологий [7]. Чем выше неопределенность, тем больше заинтересованности применять неординарные решения. Стратегия глобального «импортозамещения» стимулирует промышленные предприятия на качественные внутренние преобразования, внедрение новых технологий [12]. Создание производственных кластеров, их развитие опережающими темпами требует от предприятий выпуска качественных изделий с инновационными техническими характеристиками, удовлетворяющими широкий круг потребителей, позволяющих компании занимать лидирующую позицию на рынках присутствия [17]. Россия обладает существенными конкурентными преимуществами в высокотехнологичных секторах экономики, включая авиационную, ракетно-космическую, радиоэлектронную промышленность. Ключевым фактором развития Российской Федерации является развитие российской экономики в энергетике, науке и образовании, высоких технологиях и других сферах [1]. Для научно-технологического развития Российской Федерации важнейшими субъектами являются производственные предприятия, которые предлагают свою продукцию на рынок и чье экономическое состояние оказывает влияние на потребителей и государство. Качественное бюджетирование в производственных предприятиях должно стать одним из драйверов экономического роста в области инновационных мероприятий в российской экономике. Статичное бюджетирование на предприятиях в условиях неопределенности не всегда позволяет в полной мере выполнять поставленные задачи и гибко воздействовать на эффективность исполнения стратегий предприятия. Именно поэтому есть потребность развивать новые подходы и методы бюджетирования, внедрять их комбинацию параллельно с

существующими методами. Необходима взаимоувязка со Стратегией развития, со средне и краткосрочным планированием. Особо ценным является применение новаторских подходов к бюджетированию, которые должны быть каскадированы и встроены в стратегию развития предприятия с целью достижения целевых показателей деятельности промышленных предприятий России.

В иностранной и российской экономической литературе представлено много работ, посвященных проблемам бюджетирования в различных областях экономики (от микро до макроуровня). Основными источниками, описывающими бюджетирование как важную и эффективную систему управления промышленным предприятием, являются работы Бойко К.А., Роговой Е.М. [5], Тепловой Т.В. [13], Welch I. [18], Ковалева В.В., Ковалева Вит.В.[8,9].

Базовые основы бюджетирования подробно рассматриваются в трудах Ковалева В.В., Ковалева Вит.В. [8,9], основы динамического бюджетирования в работах Peter Alpern [14], Kudryavtseva T.Y. [10], Byarnt Voggens[14], Henttu-Aho, Tiina and Järvinen, Janne, A[16], классификация бюджетов по различным признакам в работах Викторовой Н.Г., Осыка П.В. [11].

Все авторы делают вывод, что в постоянно меняющейся бизнес среде применяемые методы устаревают, не всегда могут отвечать потребностям промышленного предприятия, поэтому требуют постоянного переосмысления, пересмотра, чтобы приносить ценность компании и способствовать исполнению основных стратегических целей и задач. Именно потому важно согласованность краткосрочных бюджетов с долгосрочной стратегией предприятия.

Бюджетный процесс – это непрерывный процесс любого промышленного предприятия. На практике в Российской Федерации известны и применяются девять методов бюджетирования. Каждый из них имеет сильные и слабые стороны, актуален для предприятий различных форм собственности, вида и масштаба деятельности. Основные достоинства и недостатки каждого метода бюджетирования представлены в табл. 1.

### Достоинства и недостатки методов бюджетирования

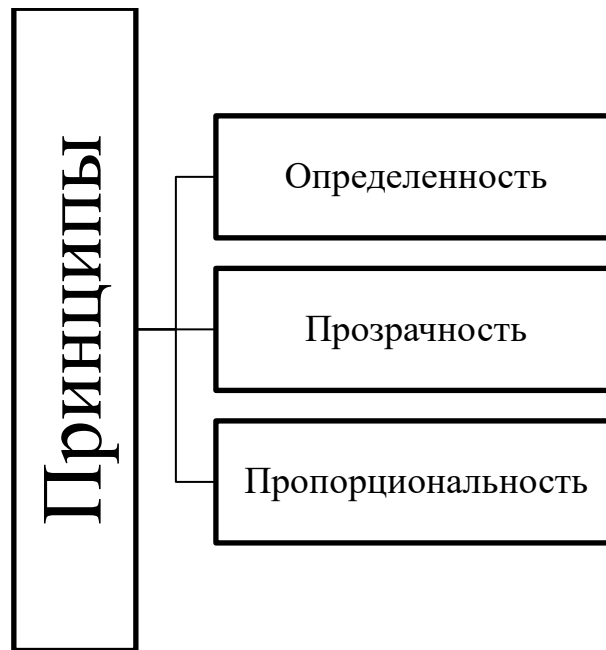
Подход к бюджетированию	Достоинства	Недостатки
<p><b>Сверху-вниз</b> (Top-down) - ключевые параметры устанавливаются на верхних уровнях управления и доводятся до всех структур с целью формирования бюджета в заданных пределах.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ответственность за адекватность (правдивость) показателей бюджетов закрепляется за высшим руководством;</li> <li>• Достигается согласованность всех показателей различных уровней;</li> <li>• Целевые установки обязательны для организации/группы организаций.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Жесткая централизация;</li> <li>• Слабая ответственность (вовлеченность) за результаты бюджетирования руководителей среднего уровня и сотрудников;</li> <li>• Пересмотр показателей затягивается во времени из-за большого количества согласовантов (рецензентов);</li> <li>• Инициативность менеджеров среднего звена подавляется.</li> </ul>
<p><b>Снизу-вверх</b> (Bottom-up) предполагает, что планы формируются в организационных структурных единицах и утверждаются руководителями среднего звена.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вовлеченность в систему бюджетирования управляющих среднего звена и сотрудников;</li> <li>• Инициативность сотрудников;</li> <li>• Согласованность действий сотрудников повышается.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Риск возникновения мошенничества с целью занижения плановых показателей.</li> </ul>
<p><b>Скользящее бюджетирование</b> (Rolling budgeting) актуально в постоянно меняющейся среде, и предполагает частый пересмотр (обновление) годовых бюджетов на подекадной (ежемесячной, ежеквартальной) основе в зависимости от организационных и информационно-технических возможностей организации.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Частая (периодическая) актуализация бюджетов повышает точность планирования и прогнозирования.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Увеличение трудозатрат работников, занятых функцией бюджетирования;</li> <li>• Большие затраты на приобретение и внедрение специализированных ERP-систем для непрерывной актуализации бюджетов.</li> </ul>
<p><b>Бюджетирование с нулевой базой</b> (Zero-based budgeting) предполагает вести планирование без учета накопленного статистического опыта предыдущих периодов, основываясь только на прогнозах продаж,</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Исключение влияния бизнес и производственных тенденций, характерных для данного предприятия на основе практического опыта прошлых периодов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вероятен риск ошибок в точности прогноза.</li> </ul>

ожидаемых инвестиционных проектах, нормативных методах затрат и экономических расчетах.		
<b>Функциональное бюджетирование</b> (Activity-based budgeting - ABC) актуально использовать при распределении затрат по видам и по процессам деятельности.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Четкое определение затрат по видам деятельности и выполняемым функциям;</li> <li>• Более точное определение себестоимости каждой операции (процесса).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Большая трудоемкость: на описание бизнес-процессов и внедрение прогнозов на каждый этап;</li> <li>• Длительное время и большие затраты на внедрение IT-программ.</li> </ul>
<b>Преимущественное бюджетирование</b> (Incremental budgeting) основано на статистических данных и тенденциях прошлых периодов, скорректированных на прогнозируемые тенденции продаж, инвестиционные проекты текущего периода, внедрение новых технологий, инноваций и нововведений.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Учитывает производственные риски, тенденции конкретного предприятия, имевшие место в прошлом.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вероятность ошибок при применении экстраполяции без четких корректировок на производство и реализацию новых товаров (продуктов), новых технологий, инноваций и проч.), которые еще не изучены и не были проверены на практике.</li> </ul>
<b>Система бюджетирования с упреждающим контролем</b> (Feed-forward control), означает, что финальный результат контролируются по заранее определенному сценарию, предпринимаются меры для устранения или недопущению отклонений.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Жесткий контроль бюджета и высокая эффективность бюджетирования;</li> <li>• Минимальные отклонения от бюджета;</li> <li>• Четко организована обратная связь (действенный и своевременный информационный драйвер о разнице между фактическим и желаемым результатом.) Позволяет своевременно предпринять действия, чтобы заблаговременно скорректировать тактику и достичь исполнения бюджета.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Затратный с точки зрения структурирования бизнес-процессов и внедрения ERP-систем высокого уровня.</li> </ul>

<p><b>Условное бюджетирование</b> (Conditional budgeting) предназначено для предприятий с неустойчивым (переменным) доходом, высокими постоянными затратами или доходами, сильно зависящими от затрат.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Успешность зависит от слаженных взаимодействий профессионалов разного уровня и их профессиональных суждений.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Низкая точность бюджетирования.</li> </ul>
<p><b>Beyond Budgeting</b> (вне бюджета) – нацелена на увеличение потенциала исполнителей.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Системы оценки и вознаграждения базируются на улучшениях.</li> <li>• Используется непрерывный план мероприятий.</li> <li>• Ресурсы используются по требованию.</li> <li>• Координация внутрикорпоративных действий.</li> <li>• Контроль основан на эффективном управлении и на относительных показателях исполнения.</li> <li>• Ответственность за результаты работы с клиентами возлагается на сотрудников.</li> <li>• Одинаковая доступность информационных систем.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Низкая готовность сотрудников, поэтому требуется долгое время для привития корпоративных ценностей.</li> <li>• Необходимо время для перестройки сознания, поскольку генеральные и финансовые директора не всегда готовы делегировать ответственность сотрудникам среднего звена.</li> </ul>

В основу совершенствования системы бюджетирования предприятия должны быть положены три основополагающих принципа (Рис.1).

Принцип определённости означает, что цели и задачи должны быть четко определены. Принцип прозрачности подразумевает обеспечение доступности информации для всех участников системы. Принцип пропорциональности нацеливает на достижение согласованности действий всех структурных подразделений предприятия.



*Рис. 1 – Основополагающие принципы бюджетирования*

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что российские предприятия, для решения поставленных стратегией в условиях неопределенности могут применять различные методы бюджетирования или их комбинацию:

1. Если у предприятия высокоразвитая корпоративная культура и хорошо налажена система взаимодействия управляющих и подчиненных сотрудников, то целесообразно использовать методы Top-down и/или bottom-up.

2. Rolling budgeting возможно использовать во временном диапазоне, приемлемом для конкретного предприятия при часто меняющихся условиях.

3. Activity-based budgeting (ABC) применим если предприятие использует распределение затрат по методу ABC-Costing и является основой повышения контроля за распределением расходов по центрам ответственности предприятия. Данный метод особо актуален для реализации правил ведения организациями, выполняющими государственный оборонный заказ, отдельного учета результатов финансово-хозяйственной деятельности для обеспечения прозрачности и полноты отражения затрат, например, на промышленных предприятиях радиоэлектронной и космической отрасли.



4. Incremental budgeting может быть применен к продукции серийного производства, к проектам, которые продолжаются с прошлых периодов, а бюджетирование по методу «с нулевой базой» может быть применено к новым проектам, выпуску новых продуктов в мелкосерийном производстве.

5. Feed-forward control применяется на стадии высокой организации бюджетного процесса.

6. Conditional budgeting применяется к научно-исследовательским работам с высокой степенью неопределенности их результативности.

7. Метод beyond budgeting рассматривается как перспективный динамичный метод управления предприятием, возможен при высоком уровне организационной структуры и корпоративных ценностях предприятий. Наиболее вероятно применение среди предприятий, чьи сотрудники, вовлечены в корпоративные ценности компании и имеют активные позиции.

Результаты анализа указывают, что для реализации бюджетирования в условиях неопределенности могут быть применимы различные методы бюджетирования или их комбинация. В отношении применяемого метода бюджетирования в условиях неопределенности следует сделать установку на целевую ориентацию предприятия, направленную на устойчивое развитие. Теоретически метод бюджетирования – это концептуальная основа бизнеса, которая позволяет охарактеризовать операционные цели в кратко или среднесрочной перспективе и проанализировать их влияние на стратегию предприятия. Это позволяет понять, насколько важна система бюджетов, которая имеет решающее значение для развития компании. В свою очередь, характер информации может варьироваться в зависимости от агрегированной и/или интегрированной формы. Кроме того, вся информация, которую предоставляет система бюджетов, может быть полезна для процесса принятия решений, управления ресурсами, а также для оценки эффективности деятельности предприятия.

В будущих исследованиях следует сделать акцент на разработку мероприятий для совершенствования бюджетирования, а также ситуаций и примеров.

### **Библиографический список:**

1. Прогноз долгосрочного социально – экономического развития российской федерации на период до 2030 года  
<http://static.government.ru/media/files/41d457592e04b76338b7.pdf>

2. Указ Президента Российской Федерации 07.05.2018 г. «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации до 2024 года» (с изменениями и дополнениями).

3. Федеральный закон о стратегическом планировании в Российской Федерации – № 172-ФЗ от 28 июня 2014 г. (с изменениями и дополнениями).

4. Баландова Н.Ю. (2016) «Временная парадигма: статическое и динамическое бюджетирование» //Финансовые решения 21 века: теория и практика / под ред. Д.Г. Родионова, Т.Ю. Кудрявцевой, Ю.Ю. Купорова. – 2016.

5. Бойко К.А., Рогова Е.М. (2016) Финансовый цикл и рентабельность активов российских компаний пищевой промышленности: эмпирический анализ взаимосвязи Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2016. – № 1. – С. 31-65.

6. Валебникова, Н.В. Влияние глобальных событий COVID-19 на процесс аудиторской деятельности / Н.В. Валебникова, М.Г. Головин // Кластеризация цифровой экономики: Глобальные вызовы: Сборник трудов национальной научно-практической конференции с зарубежным участием. В 2-х томах, Санкт-Петербург, 18–20 июня 2020 года / Под редакцией Д.Г. Родионова, А.В. Бабкина. – Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2020. – С. 18-24. – DOI 10.18720/IEP/2020.4/1. – EDN FGLQRB.

7. Головкина, С.И. Актуальные аспекты электронного документооборота в Российской Федерации / С.И. Головкина, Н.В. Валебникова // Экономика и Индустрия 5.0 в условиях новой реальности (ИНПРОМ-2022): Сборник трудов

всероссийской научно-практической конференции с зарубежным участием, Санкт-Петербург, 28–30 апреля 2022 года. – Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2022. – С. 40-42. – DOI 10.18720/IEP/2022.1/7. – EDN IPFSLT.

8. Ковалев, В. В. Корпоративные финансы и учет: понятия, алгоритмы, показатели : Учебное пособие / В.В. Ковалев, В.В. Ковалев. – 3-е издание, переработанное и дополненное. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Проспект», 2019. – 992 с. – ISBN 978-5-392-30311-3. – EDN NHDVXY.

9. Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент: логика становления научного направления / В.В. Ковалев // Science SPbU-2020: Сборник материалов Международной конференции по естественным и гуманитарным наукам, Санкт-Петербург, 25 декабря 2020 года / Санкт-Петербургский государственный университет. – Санкт-Петербург: ООО «Скифия-принт», 2021. – С. 947-948. – EDN SKVLVI.

10. Кудрявцева Т.Ю., Проничкина Н.Ю (2017) За пределами бюджета: динамическое бюджетирование // Современная экономика социальные вызовы и финансовые проблемы XXI века. Сборник статей Международной научно-практической конференции – Издательство: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого» (Санкт-Петербург) – 2017. С.284-291.

11. Осыка, П.В. Систематизация научных подходов к классификации бюджетов и методов / П.В. Осыка, Н.Г. Викторова // Бизнес. Образование. Право. – 2022. – № 1(58). – С. 13-18. – DOI 10.25683/VOLBI.2022.58.108. – EDN EFXIUP.

12. Попов А.И., Анализ взаимодействия струйной электролитной плазмы с поверхностью нержавеющей сталей [и др.]/ Попов А.И., Попова А.И. и др // Современное машиностроение. Наука и образование. – 2021. – № 10. – С. 636-656. – EDN KTULNK

13. Теплова Т.В. (2016) Корпоративные финансы: учебник и практикум. М.: Юрайт, 2016. Morlidge S. (2017) «The little Book of Beyond Budgeting» 2017. - 96 с.
14. Alpern P. (2014) Forecasting for a Dynamic, Changing World, Bussiness Finance-Dynamic 2014.
15. Boggens B. (2015) Beyond Budgeting, 2015.
16. Henttu-Aho, Tiina and Järvinen, Janne, A Field Study of the Emerging Practice of Beyond Budgeting in Industrial Companies: An Institutional Perspective (2012). European Accounting Review (Forthcoming). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2176617>
17. Rodionov D.G., Nikolova L.V, Litvinenko A.N. (2017) Sustainability of the business in the conditions of globalization//Proceedings of the 30th International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2017 – Vision 2020: Sustainable Economic development, Innovation Management, and Global Growth, IBIMA. – 2017 – с. 417-421.
18. Welch I. Corporate Finance.(2017) 4-th ed. Prentice Hall, – 2017

### **References:**

1. Forecast of the long-term socio-economic development of the Russian Federation for the period up to 2030 <http://static.government.ru/media/files/41d457592e04b76338b7.pdf>
2. Decree of the President of the Russian Federation of 07.05.2018 «On the national goals and strategic objectives of the development of the Russian Federation until 2024» (with amendments and additions).
3. Federal Law on Strategic Planning in the Russian Federation – № 172-FZ dated June 28, 2014 (as amended).
4. Balandova N.Yu. (2016) «Temporary paradigm: static and dynamic budgeting» // Financial solutions of the 21st century: theory and practice / ed. D.G. Rodionova, T.Yu. Kudryavtseva, Yu.Yu. Kuporova. – 2016.

5. Boyko K.A., Rogova E.M. (2016) Financial cycle and profitability of assets of Russian companies in the food industry: an empirical analysis of the relationship Bulletin of St. Petersburg University. Management. – 2016. – № 1. – S. 31-65.

6. Valebnikova, N.V. Influence of COVID-19 global events on the audit process / N.V. Valebnikova, M.G. Golovin // Digital economy clustering: Global challenges: Proceedings of the national scientific and practical conference with foreign participation. In 2 volumes, St. Petersburg, June 18–20, 2020 / Edited by D.G. Rodionova, A.V. Babkin. – St. Petersburg: POLYTECH-PRESS, 2020. – S. 18-24. – DOI 10.18720/IEP/2020.4/1. – EDN FGLQRB.

7. Golovkina, S.I. Actual aspects of electronic document management in the Russian Federation / S.I. Golovkina, N.V. Valebnikova // Economy and Industry 5.0 in a new reality (INPROM-2022): Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference with foreign participation, St. Petersburg, April 28–30, 2022. – St. Petersburg: POLYTECH-PRESS, 2022. – S. 40-42. – DOI 10.18720/IEP/2022.1/7. – EDN IPFSLT.

8. Kovalev, V.V. Corporate finance and accounting: concepts, algorithms, indicators: Textbook / V.V. Kovalev, V.V. Kovalev. – 3rd edition, revised and enlarged. - Moscow: Limited Liability Company «Prospekt», 2019. – 992 p. – ISBN 978-5-392-30311-3. – EDN NHDVXY.

9. Kovalev, V.V. Financial management: the logic of the formation of a scientific direction / V.V. Kovalev // Science SPbU-2020: Proceedings of the International Conference on Natural Sciences and Humanities, St. Petersburg, December 25, 2020 / St. Petersburg State University. – St. Petersburg: LLC «Skifia-print», 2021. – S. 947-948. – EDN CKVLVI.

10. Kudryavtseva T.Yu., Pronichkina N.Yu. (2017) Beyond the budget: dynamic budgeting // Modern economy, social challenges and financial problems of the XXI century. Collection of articles of the International Scientific and Practical Conference – Publisher: Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education «Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University» (St. Petersburg) – 2017. – P.284-291.

11. Osyka, P.V. Systematization of scientific approaches to the classification of budgets and methods / P.V. Osyka, N.G. Viktorova // Business. Education. Right. – 2022. – № 1 (58). – S. 13-18.– DOI 10.25683/VOLBI.2022.58.108. – EDN EFXIUP.
12. Popov A.I., Popova A.I., Radkevich M.M. [et al.] Analysis of the interaction of a jet electrolyte plasma with the surface of stainless steels // Sovremennoe mashinostroenie. Science and education. – 2021. – № 10. – P. 636-656. – EDN KTULNK
13. Teplova T.V. (2016) Corporate finance: textbook and workshop. Moscow: Yurayt, 2016. Morlidge S. (2017) «The little Book of Beyond Budgeting» – 2017. –96 p.
14. Alpern P. (2014) Forecasting for a Dynamic, Changing World, Bussiness Finance-Dynamic – 2014.
15. Boggens B. (2015) Beyond Budgeting, 2015.
16. Henttu-Aho, Tiina and Järvinen, Janne, A Field Study of the Emerging Practice of Beyond Budgeting in Industrial Companies: An Institutional Perspective (2012). European Accounting Review (Forthcoming). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2176617>
17. Rodionov D.G., Nikolova L.V, Litvinenko A.N. (2017) Sustainability of the business in the conditions of globalization//Proceedings of the 30th International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2017 – Vision 2020: Sustainable Economic development, Innovation Management, and Global Growth, IBIMA. – 2017 – с. 417-421.
18. Welch I. Corporate Finance. (2017) 4-th ed. Prentice Hall, 2017

**Для цитирования:** Валебникова Н.В., Методы бюджетирования в условиях неопределенности // Валебникова Н.В., Головкина С.И., Попова А.И., Черногорский С.А. / Российский экономический интернет-журнал. – 2022. – № 4. URL:  
© Валебникова Н.В., Головкина С.И., Попова А.И., Черногорский С.А., Российский экономический интернет-журнал 2022, № 4.