

УДК 330:65

JEL Classification: M 110; M 410

Dykha M. V.,
Doctor of Economic Sciences, Professor
Labunets V. O.,
master's student
Labunets O. O.
master's student
Khmelnytsky National University

Диха М. В.,
доктор економічних наук, професор
Лабунець В. О.,
магістрант
Лабунець О. О.
магістрант
Хмельницький національний університет

Дыха М. В.,
доктор экономических наук, профессор
Лабунец В. А.,
магистрант
Лабунец А. А.
магистрант
Хмельницкий национальный университет

CONCEPTUAL BASIS BUDGETING AT THE ENTERPRISE

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

***Abstract.** The article generalizes approaches to the interpretation of the essence of budgeting. Authors define budgeting. The functions and principles of budgeting, as well as problems that should be taken into account when introducing and improving budgeting at domestic enterprises, are determined and grounded.*

***Key words:** budgeting, planning, management accounting, control, functions, principles.*

***Анотація.** У статті узагальнено підходи до трактування сутності бюджетування. Дано авторське визначення бюджетування. Визначено та обґрунтовано функції та принципи бюджетування, а також проблеми, які варто врахувати при впровадженні та вдосконаленні бюджетування на вітчизняних підприємствах.*

***Ключові слова:** бюджетування, планування, управлінський облік, контроль, функції, принципи.*

Аннотация. В статье обобщены подходы к трактовке сущности бюджетирования. Дано авторское определение бюджетирования. Определены и обоснованы функции и принципы бюджетирования, а также проблемы, которые следует учесть при внедрении и совершенствовании бюджетирования на отечественных предприятиях.

Ключевые слова: бюджетирование, планирование, управленческий учет, контроль, функции, принципы.

Постановка проблеми. Формування сучасних систем управління на підприємствах України вимагає узагальнення та удосконалення власних здобутків у цій сфері, а також залучення прогресивних управлінських технологій, що успішно зарекомендували себе в практиці функціонування вітчизняних та іноземних суб'єктів господарювання.

В контексті забезпечення ефективного функціонування підприємства, у створенні умов для реалізації стратегії розвитку підприємства, для досягнення його стратегічних цілей доречним є застосування такої управлінської технології як бюджетування, що й обумовлює актуальність дослідження.

Аналіз останніх наукових досліджень та публікацій. Розвиток теоретичних досліджень, загострення конкурентної боротьби серед західних промислових підприємств обумовили формування системи бюджетів, що охоплює всі аспекти господарської діяльності. На даний час бюджетування широко використовується в світовій підприємницькій практиці.

Основні принципи і методи бюджетування були розроблені ще у 1920 р. на американських промислових гігантах – корпораціях DuPont та General Motors. Цілями бюджетування в той час були координація діяльності структурних підрозділів і контроль за внутрішнім розподілом капіталу. Ідеї бюджетування в країнах Західної Європи, США, Японії набули значного поширення у 60-х рр. ХХ ст..

Вагомий внесок у розроблення теоретичних і прикладних засад системи бюджетування на підприємстві зробили такі вітчизняні та зарубіжні вчені: М. Білик, І. Бланк, С. Голов, О. Кузьмін, О. Мельник, В. Савчук, Дж. Г. Сігел, Дж. Фостер, Д. Хан, Ч. Хорнеген, В. Хруцкий, К. Щіборщ та інші. Вчені по-різному розглядають бюджетоутворюючий процес на підприємстві, їхні підходи до трактування сутності бюджетування та класифікації бюджетів також різні, проте спільним є визнання необхідності здійснення бюджетування та його значущості у процесах функціонування та розвитку підприємства.

Мета дослідження. Дослідити підходи до визначення сутності бюджетування, його функції та принципи, а також проблеми, які варто врахувати при впровадженні та вдосконаленні бюджетування на вітчизняних підприємствах.

Результати дослідження. Для вирішення численних завдань у процесі забезпечення функціонування та розвитку підприємства використовують різні інструменти та технології управління, зокрема, бюджетування.

Серед численних визначень поняття «бюджетування» можемо виділити основні підходи до його трактування.

Згідно першого підходу бюджетування трактується в рамках системи планування на підприємстві. Зокрема, І. Білоусова [4, с. 31], С. Голов [6, с. 340],

О. Косарев [12, с. 13], В. Савчук [16, с. 323] розглядають бюджетування як процес планування майбутніх операцій підприємства і оформлення його результатів у вигляді системи бюджетів. Тобто бюджетування ототожнюють з плануванням.

На нашу думку, бюджетування є вужчим поняттям, адже бюджетування представляється як формалізований процес планування, тобто зводиться до представлення планів підприємства у формі бюджетів. Бюджетування не враховує усю багатогранність планування.

Бюджетування найчастіше пов'язують зі стратегічним та фінансовим плануванням. Стратегічне планування та бюджетування є інструментами стратегічного управління підприємством. Стратегічне планування здійснюється з метою вирішення широкого спектру важливих завдань щодо розвитку суб'єкта господарювання. При цьому застосовується бюджетування в межах поточного планування з підпорядкованістю стратегічному плануванню на підприємстві. Тут варто наголосити на необхідності узгодження планування на всіх рівнях підприємства. Такі науковці як С. Білобловський [3, с. 20], І. Климко [10, с. 304], Д. Коркуна [11, с. 331] і ін. розглядають бюджетування в рамках фінансового планування.

Проте, бюджетування не обмежується плануванням фінансових ресурсів, а дає змогу узгоджувати витрати всіх ресурсів і отримані в процесі їх використання результати. В той же час частина бюджетів підприємства спрямована саме на планування та регулювання використання фінансових ресурсів та фінансового стану підприємства. Тому ці бюджети отримали назву фінансових (прогнозний баланс, бюджет руху грошових коштів, бюджет інвестицій).

Представники другого підходу щодо трактування бюджетування пропонують розглядати його в межах управлінського обліку або контролінгу [5; 7; 8; 9; 15; 17; 19].

«Управлінський облік» і «бюджетування» пересікаються в зоні обліку інформації. Адже фактичні дані, які зібрані та згруповані згідно систем управлінського обліку, що діють на підприємстві, слугують базою для складання бюджетів. У той же час фактичні дані, які отримані управлінським обліком і бюджетні показники при їх порівнянні також знаходяться в сфері діяльності контролінгу. У цій площині завданням контролінгу є порівняння планових і фактичних показників. Функція контролінгу є важливою для бюджетування, полягає у виявленні сигнальних відхилень, які будуть направляти менеджерів на здійснення коригуючих заходів, щоб бюджети виконувались і досягалися визначені цілі. Управлінський облік, бюджетування, контролінг акцентують увагу на споріднених сферах управлінської діяльності (плануванні, обліку, контролі) та спрямовані на створення передумов для прийняття ефективних рішень, зменшують ризики, забезпечуючи можливості реалізації стратегії розвитку та досягнення визначених цілей.

Згідно третього підходу бюджетування розглядається як технологія управління.

Під будь-якою технологією управління прийнято розуміти комплекс методів з обробки управлінської інформації з метою прийняття, фіксації і реалізації управлінських рішень.

Для бюджетування характерні такі основні ознаки технології управління:

- у ході складання бюджетів обробляється значний масив інформації;
- у результаті аналізу наявної інформації приймаються рішення, які представляють у формі планових бюджетних показників;
- виконання бюджетів передбачає реалізацію попередньо прийнятих управлінських рішень;
- бюджетування передбачає фіксацію як планових, так і звітних бюджетних показників.

Визначаючи бюджетування як технологію управління все ж автори по різному розставляють акценти: одні зосереджують увагу на відповідальності керівників різного рівня управління, інші – на певних функціях бюджетування, на можливостях бюджетування.

М. Білик [1, с. 89] визначає бюджетування як технологію управління бізнесом на всіх рівнях компанії, що забезпечує досягнення її стратегічних цілей за допомогою бюджетів на основі збалансованих фінансових показників.

І. Бланк [2, с. 27] трактував поняття бюджетування як управлінську технологію, яка використовується для підвищення відповідальності керівників різного рівня управління за фінансові результати, які досягнуті очолюваними ними структурними підрозділами.

О. Кузьмін та О. Мельник [13, с. 54] акцентують увагу на одних функціях управління (організаційні умови, бюджетний контроль та регулювання), але оминають інші: «Бюджетування – це окрема, інтегрована в систему менеджменту управлінська технологія, що передбачає розробку бюджетів в організації, формування сприятливих організаційних умов для їх виконання і реалізації, а також забезпечення бюджетного контролювання та регулювання».

Діяльність будь-якого підприємства пов'язана з використанням великої кількості ресурсів, ефективно управління якими є першочерговим завданням. До однієї з суттєвих переваг бюджетування відносять саме поліпшення управління ресурсами підприємства. І саме згідно такого підходу бюджетування розглядається під призмою забезпечення ефективнішого управління ресурсними потоками. Зокрема, О. Мельник [14, с. 62] розглядає призначення бюджетування з позиції оптимізації управління ресурсними потоками: «Основною метою введення бюджетних систем в організаціях є удосконалення управління ресурсними потоками (фінансовими, матеріальними, трудовими тощо) з метою пошуку найоптимальнішого варіанта діяльності підприємства чи його окремих структурних підрозділів, реалізації конкретного проекту чи видів діяльності».

Проте, варто зазначити, що визначення такої мети не відбиває усі можливості бюджетування як технології управління. Удосконалення управління ресурсними потоками характеризує процес, результати якого можна оцінити за допомогою показників ефективності. До того ж, використання багатьох інструментів в управлінні спрямоване на якнайкраще використання

наявних ресурсів і, відповідно, підвищення економічної ефективності підприємства.

Будь-яка технологія управління являє собою певну систему послідовно здійснюваних дій у галузі управління (операцій, етапів робіт), які, на нашу думку, усі характерні і для процесу бюджетування.

На першому етапі необхідно визначити мету, зібрати і обробити інформацію, яка може бути різною за джерелами виникнення та формою походження.

На другому етапі приймаються рішення, що вимагає високої кваліфікації управлінського персоналу, вміння обирати найкращий/оптимальний варіант рішення.

Третій етап передбачає організацію виконання рішень. До нього належатимуть розробка плану реалізації рішення, визначення термінів виконання операцій, призначення відповідальних осіб та ін.

Четвертий етап робіт пов'язаний з організацією обліку та контролю за виконанням рішень. Всі ці групи операцій можуть бути деталізовані.

Розглядаючи бюджетування як процес, що складається з низки послідовних етапів, фахівці в галузі бюджетування виділяють деякі з них. Зокрема, В. Хруцкий та В. Гамаюнов [18] розглядають бюджетний цикл через послідовну реалізацію таких етапів: розробка бюджету, оперативний контроль, звіт про виконання, коригування бюджету. Заключний етап поточного бюджетного циклу буде одночасно початковим етапом нового бюджетного циклу. При цьому розробка бюджету передбачає складання, узгодження, обробку чи консолідацію, затвердження бюджету [18, с. 315]. К. Щіборщ [20, с. 8] виділяє як стадії бюджетного процесу лише розробку бюджету, контроль та план-факт аналіз виконання.

Автори не виокремлюють етап постановки цілей, хоча підпорядкованість цілей бюджетування стратегічним цілям підприємства не піддається сумніву. Також бюджетування не матиме належного втілення, якщо не буде організовано процес виконання бюджетів на підприємстві. Варто зауважити, що розробка бюджету ґрунтується на використанні необхідної інформації та має підпорядковуватись загальній стратегії розвитку підприємства, тобто простежується наявність чотирьох основних етапів бюджетування як управлінської технології.

Бюджетування як управлінська технологія передбачає реалізацію, на нашу думку, таких функцій: аналітичної, організаційної, мотиваційної, контрольної-коригувальної, планово-прогностичної.

Аналітична функція бюджетування полягає в аналізі та оцінюванні показників та подій, альтернативних варіантів розвитку підприємства.

Організаційна функція набуває важливої ролі при розгляді бюджетування як технології управління. Її реалізація передбачає впорядкування організаційної структури підприємства, забезпечення комплексності та системності у використанні ресурсних потоків. Також дана функція полягає в узгодженні діяльності виконавців, підрозділів для досягнення поставлених цілей і виконання бюджетів; пошуку компромісів; закріпленні відповідальності

виконавців (тобто координаційно-комунікаційна складова без виокремлення координаційної та комунікаційної функцій як таких).

Мотиваційна функція полягає в тому, що процеси бюджетування, розробка та виконання бюджетів на підприємстві здійснюється працівниками підприємства. Незацікавленість персоналу у виконанні бюджетів може звести нанівець всі переваги бюджетування як технології управління, тому процес бюджетування та забезпечення досягнення визначених результатів має поєднуватися зі стимулюванням.

Контрольно-коригувальну функцію бюджетування, на нашу думку, необхідно розглядати у взаємозв'язку. Контроль передбачає перевірку відповідності фактичних характеристик (показників, процесів, діяльності, об'єкту контролю) установленим показникам (вимогам, обмеженням). Проте, виявлення відхилень фактичних показників від запланованих без відповідної реакції буде лише констатацією факту. А реалізація функції коригування передбачає внесення за необхідності необхідних коректив.

Планово-прогностична функція полягає в тому, що складання бюджетів забезпечує, насамперед, планування та узгодження видатків і надходжень по підприємству, підрозділу, процесу. При розумінні бюджетування в ширшому значенні, дана функція розглядається в сенсі уточнення та деталізації стратегічних планів. Функція планування і прогнозування реалізується насамперед на основі аналітичної. Прогностична складова перебуває у тісній взаємодії з плановою, адже використовуючи результати аналізів, здійснюються багатоваріантні прогнози. Прогностична складова надає бюджетуванню більшого значення в процесі управління.

Система бюджетування ґрунтується на сукупності різних методів складання, коригування бюджетів, контролю за їх виконанням. Зокрема, можемо виділити такі методи бюджетного планування: нормативний; екстраполяційний; оптимізаційно-варіантний; бюджетної еластичності; економіко-математичного моделювання. В залежності від рівня централізації можуть застосовуватися такі методи бюджетування: централізований – «згори вниз»; децентралізований – «знизу вгору»; метод бюджетних замовлень та комбінацій. Підприємство застосовує такі методи, які дадуть можливість досягти поставлену мету, вирішити поставлені завдання, в той же час, які відповідають «стилю» його управління, функціонування.

Бюджетування на підприємстві має базуватися на дотриманні цілого ряду принципів. До основних принципів бюджетування, на нашу думку, слід віднести такі:

- принцип повноти, що передбачає охоплення системою бюджетування усіх сфер діяльності підприємства та усіх його підрозділів;
- принцип координації та коригування полягає в необхідності узгодження цілей та ресурсів окремих структурних підрозділів підприємства у процесі бюджетування, взаємоузгодженні та врахуванні змін;
- принцип участі та відповідальності означає, що в бюджетуванні задіяні підрозділи і спеціалісти в межах своїх повноважень. Важливим при цьому є розуміння учасниками бюджетного процесу визначених підприємством цілей.

Згідно даного принципу створюються мотиваційні передумови для функціонування бюджетування на підприємстві та встановлюється персоналізована відповідальність за виконання показників бюджету;

- принцип єдиного цільового спрямування (ціленаправленості) – передбачає застосування / підпорядкованість бюджетування досягненню стратегічних цілей підприємства;

- принцип ефективності (економічності) полягає в необхідності співвіднесення витрат, пов'язаних із формуванням системи бюджетування, з результатами від її впровадження.

В наукових дослідженнях висвітлюються і інші принципи, проте, на нашу думку, їх основні «посили» відображені у перелічених базових. Наприклад, принцип гнучкості полягає у можливості коригування бюджетів підприємства. Проте, принцип координації та коригування дає підґрунтя внесення змін (коригування).

Практичний досвід використання бюджетування дає підстави виділити проблеми, які варто врахувати при впровадженні та вдосконаленні бюджетування на вітчизняних підприємствах:

- складність і висока вартість бюджетування;

- трудомісткість процесу бюджетування, збільшення навантаження на працівників; встановлення залежності між досягненням бюджетних показників і величиною заробітної плати породжує негативні поведінкові проблеми і може бути причиною конфліктів між внутрішніми підрозділами підприємства;

- необхідність протягом бюджетного циклу перерахунку більшості бюджетних показників. При цьому планування здійснюється, як правило, методом екстраполяції без врахування на достатньому рівні зовнішніх чинників;

- небезпека перетворення бюджетування у формальний процес; бюджети орієнтовані на фінансові показники, а успіх в конкурентній боротьбі залежить від швидкості та якості обслуговування, залучення талановитих кадрів, від репутації підприємства та інших нефінансових показників, які знаходяться поза системами бухгалтерського обліку та бюджетування;

- складність постановки оптимальних цілей; поточні планові показники можуть не узгоджуватися з стратегією діяльності підприємства;

Недоліки бюджетування сприяли формуванню антибюджетних поглядів. Датою виникнення напрямку – управління за рамками бюджетів – вважається 1998 р. (дата виникнення міжнародної організації «Beyond Budgeting Round Table» (BBRT), що входить до складу Міжнародного Консорціуму Прогресивних Виробників, заснованого в тому ж році в Англії). Даний напрямок є узагальненням практичного досвіду управління без бюджетів окремих підприємств в єдину методологію. В їх перелік входять такі великі європейські компанії як Volvo, Scania, Ericsson, Ikea, банківський холдинг Svenska Handelsbanken та ін.

Проте, за відсутності бездоганних підходів до управління, необхідно максимально використовувати переваги бюджетування, враховуючи /зважаючи на всі проблемні його аспекти. З метою ефективної інтеграції бюджетування в

загальну систему управління керівникам вітчизняних підприємств необхідно вдало вирішувати методичні, організаційно-інформаційні, технічні (автоматизація) завдання.

Варто наголосити, що система бюджетування не замінює систему управління, а є лише технологією управління підприємством, може бути ефективним допоміжним засобом у реалізації стратегії розвитку.

Висновки. Отже, результатом ефективної організації системи бюджетування на підприємстві є оперативне прийняття обґрунтованих управлінських рішень, підвищення результативності функціонування підприємства в цілому.

В процесі дослідження сутності поняття «бюджетування» узагальнено підходи до його трактування: в рамках системи планування на підприємстві; бюджетування в межах управлінського обліку або контролінгу; бюджетування як технологія управління (при цьому відзначено, що дослідники зосереджують увагу на різних аспектах бюджетування).

Визначено, що бюджетування є технологією управління – системою послідовно здійснюваних дій з метою реалізації стратегії розвитку підприємства, досягнення цілей підприємства шляхом реалізації функцій бюджетування, використовуючи ефективні/оптимальні методи, дотримуючись принципів бюджетування.

Визначено та обґрунтовано функції та принципи бюджетування, а також проблеми, які варто врахувати при впровадженні та вдосконаленні бюджетування на вітчизняних підприємствах.

Бібліографічні посилання:

1. Білик М. Д. Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання: навч. посібник / М. Д. Білик. – К.: КНЕУ, 2013. – 689 с.
2. Бланк І. А. Управління активами и капіталом підприємства / І. А. Бланк // К.: Ольга, Ніка-Центр, 2003. – 44 с.
3. Білобловський С. Складові елементи процесу бюджетування / С. Білобловський // Економіка. Фінанси. Право. – 2002. – № 8. – С. 20–24.
4. Білоусова І. А. Бюджетування: місце у системі управління підприємством / І. А. Білоусова // Вісник ЖДТУ. – 2002. – № 2 (28). – С. 29–34.
5. Гарасим П. М. Управлінський облік на підприємстві / П. М. Гарасим, І. Є. Давидович, П. Я. Хомин. – Т. Економічна думка, 2001. – 270 с.
6. Голов С. Ф. Управлінський облік: підручник / С. Ф. Голов. – К.: Лібра, 2003. – 704 с.
7. Гнилицька Л. Контроль та аналіз у бюджетуванні / Л. Гнилицька // Бухгалтерський облік і аудит. – 2009. – № 7. – С. 12–24.
8. Давидович М. О. Фінансовий менеджмент: навч. посібник / М. О. Давидович, В. І. Савич. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 204 с.
9. Зятковський І. В. Бюджетування як основа провадження контролінгу на підприємстві / І. В. Зятковський // Актуальні проблеми економіки. 2003. – № 4. – С. 48–51.
10. Климко І. Механізм фінансового планування на підприємстві як метод запобігання банкрутству / І. Климко // Економіка та підприємництво. Держава та регіони. – 2007. – № 2. – С. 304–306.
11. Коркуна Д. Бюджетування у системі фінансового планування підприємства / Д. Коркуна // Формування ринкової економіки в Україні. – 2009. – № 19. – С. 330–334.
12. Косарев О. Й. Методологія бюджетування діяльності підприємства: навч. посібник /

- О. Й. Косарев, В. М. Волик. – К.: НАУ, 2004. – 96 с.
13. Кузьмін О. Є. Бюджетне планування в організації / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник // Вісник Академії економічних наук України. – 2004. – № 1 – С. 53–60.
 14. Мельник О. Г. Сутність і значення бюджетування на підприємствах / О. Г. Мельник // Вісник НУ «Львівська політехніка». – 2002. – № 466. – С. 59–67.
 15. Покачалова Е. В. Взаимосвязь управленческого учета и бюджетирования / Е. В. Покачалова // Финансы. Деньги. Инвестиции. – 2004. – № 4. – С. 16–20.
 16. Савчук В. П. Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций / В. П. Савчук. – К.: Максимум, 2001. – 600 с.
 17. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан; пер. с нем. под ред. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
 18. Хруцкий В. Е. Внутрифирменное бюджетирование. Настольная книга по постановке финансового планирования; 2-е изд., перераб. и доп. / В. Е. Хруцкий, В. В. Гамаюнов. – М.: Финансы и планирование, 2007. – 464 с.
 19. Хорнеген Ч. Управленческий учет / Ч. Хорнеген, Дж. Фостер. – СПб., 2005. – 521 с.
 20. Щиборщ К. В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России; 2-е изд., перераб. и доп. / К. В. Щиборщ. – М.: Дело и Сервис, 2004. – 592 с.

References:

1. Bilyk M. D. Biudzhetuvannia diialnosti subiektiv hospodariuvannia: navch. posibnyk / M. D. Bilyk. – K.: KNEU, 2013. – 689 s.
2. Blank I. A. Upravlinnia aktyvamy u kapitalom pidpriemstva / I. A. Blank // K.: Olha, Nika-Tsentr, 2003. – 44 s.
3. Biloblovskiy S. Skladovi elementy protsesu biudzhetuvannia / S. Biloblovskiy // Ekonomika. Finansy. Pravo. – 2002. – № 8. – S. 20–24.
4. Bilousova I. A. Biudzhetuvannia: mistse u systemi upravlinnia pidpriemstvom / I. A. Bilousova // Visnyk ZhDTU. – 2002. – № 2 (28). – S. 29–34.
5. Harasym P. M. Upravlinskyi oblik na pidpriemstvi / P. M. Harasym, I. Ye. Davydovych, P. Ya. Khomyn. – T. Ekonomichna dumka, 2001. – 270 s.
6. Holov S. F. Upravlinskyi oblik: pidruchnyk / S. F. Holov. – K.: Libra, 2003. – 704 s.
7. Hnylytska L. Kontrol ta analiz u biudzhetuvanni / L. Hnylytska // Bukhhalterskyi oblik i audyt. – 2009. – № 7. – S. 12–24.
8. Davydovych M. O. Finansovyi menedzhment: navch. posibnyk / M. O. Davydovych, V. I. Savych. – K.: Tsentr navchalnoi literatury, 2004. – 204 s.
9. Ziatkovskiy I. V. Biudzhetuvannia yak osnova provadzhennia kontrolinhu na pidpriemstvi / I. V. Ziatkovskiy // Aktualni problemy ekonomiky. 2003. – № 4. – S. 48–51.
10. Klymko I. Mekhanizm finansovoho planuvannia na pidpriemstvi yak metod zapobihannia bankrutstvu / I. Klymko // Ekonomika ta pidpriemnytstvo. Derzhava ta rehiony. – 2007. – № 2. – S. 304–306.
11. Korkuna D. Biudzhetuvannia u systemi finansovoho planuvannia pidpriemstva / D. Korkuna // Formuvannia rynkovoï ekonomiky v Ukraini. – 2009. – № 19. – S. 330–334.
12. Kosarev O. Y. Metodolohiia biudzhetuvannia diialnosti pidpriemstva: navch. posibnyk / O. Y. Kosarev, V. M. Volyk. – K.: NAU, 2004. – 96 s.
13. Kuzmin O. Ye. Biudzhetne planuvannia v orhanizatsii / O. Ye. Kuzmin, O. H. Melnyk // Visnyk Akademii ekonomichnykh nauk Ukrainy. – 2004. – № 1 – S. 53–60.
14. Melnyk O. H. Sutnist i znachennia biudzhetuvannia na pidpriemstvakh / O. H. Melnyk // Visnyk NU «Lvivska politekhnikha». – 2002. – № 466. – S. 59–67.
15. Pokachalova E. V. Vzaimosvyaz upravlencheskogo ucheta i byudzhetirovaniya / E. V. Pokachalova // Finansy. Dengi. Investitsii. – 2004. – № 4. – S. 16–20.
16. Savchuk V. P. Finansoviy menedzhment predpriyatij: prikladnyie voprosy s analizom delovyyh situatsiy / V. P. Savchuk. – K.: Maksimum, 2001. – 600 s.

17. Han D. Planirovanie i kontrol: kontsepsiya kontrollinga / D. Han; per. s nem. pod red. A. A. Turchaka, L. G. Golovacha, M. L. Lukashevicha. – M.: Finansyi i statistika, 1997. – 800 s.
18. Hrutskiy V. E. Vnutrifirmennoe byudzhetrovanie. Nastolnaya kniga po postanovke finansovogo planirovaniya; 2-e izd., pererab. i dop. / V. E. Hrutskiy, V. V. Gamayunov. – M.: Finansyi i planirovanie, 2007. – 464 s.
19. Hornegen Ch. Upravlencheskiy uchet / Ch. Hornegen, Dzh. Foster. – SPb., 2005. – 521 s.
20. Schiborsch K. V. Byudzhetrovanie deyatelnosti promyshlennyih predpriyatiy Rossii; 2-e izd., pererab. i dop. / K. V. Schiborsch. – M.: Delo i Servis, 2004. – 592 s.