

## БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК НАПРЯМОК УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ\*

*Т. О. Ілляшенко, канд. екон. наук;  
К. В. Ілляшенко, канд. екон. наук; М. В. Скобенко,  
Сумський державний університет, м. Суми*

*У статті розглянуто сутність бюджетування як інструменту оперативного управління; визначено переваги та доцільність використання бюджетування в системі управління діяльністю підприємств.*

*Ключові слова:* бюджетування, бюджет, планування, підприємство, операційний бюджет, фінансовий бюджет.

*В статье рассмотрена сущность бюджетирования как инструмента оперативного управления; определены преимущества и целесообразность использования бюджетирования в системе управления деятельностью предприятий.*

*Ключевые слова:* бюджетирование, бюджет, планирование, предприятие, операционный бюджет, финансовый бюджет.

### ВСТУП

Зважаючи на посилену конкуренцію в господарюванні, для успішної роботи підприємствам доводиться випереджати своїх конкурентів не тільки за рівнем технологій і показниками основної операційної діяльності, але й за якістю систем управління, які забезпечують швидку реакцію суб'єктів господарювання на зміни, що відбуваються. Нині підприємства зацікавлені в тому, щоб реально уявляти своє фінансове становище не тільки сьогодні, а й на найближчу перспективу. Це необхідно для того, щоб ефективно розвивати свою господарську діяльність і своєчасно виконувати свої зобов'язання перед державою, партнерами по бізнесу та іншими підприємствами та організаціями.

В умовах ринкової економіки, якій притаманні самостійність суб'єктів господарювання та власна відповідальність підприємств за результати фінансово-господарської діяльності, виникає об'єктивна потреба у постійному контролі, аналізі, коригуванні й прогнозуванні змін фінансового стану та оцінки фінансових можливостей підприємства на майбутнє. Система управління підприємством повинна вдосконалюватись з урахуванням накопиченого світового досвіду, новітніх теоретичних і практичних досягнень у сфері менеджменту. Як один з ефективних напрямків удосконалення системи управління на мікрорівні для вітчизняних підприємств пропонується використання бюджетування, яке позитивно зарекомендувало себе в країнах із розвинутою ринковою економікою.

У цій статті розглянуто сутність бюджетування як інструменту оперативного управління; визначено переваги та доцільність використання бюджетування в системі управління підприємством, розглянуто основні принципи та етапи бюджетування, його переваги та недоліки.

### ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних положень щодо удосконалення систем управління підприємством шляхом використання бюджетування.

---

\* Стаття рекомендована до друку доктором економічних наук Теліженком О. М., СумДУ, м. Суми

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань:

- проаналізувати основні засади бюджетування;
- розглянути перспективи можливого використання принципів та підходів процесу бюджетування діяльності суб'єктів господарювання;
- розглянути основні методи бюджетування;
- визначити перспективи та напрямки застосування бюджетування в системі управління діяльністю підприємств.

Вагомий внесок у розробленні теоретичних і методологічних основ системи бюджетування суб'єктів господарювання внесли такі зарубіжні вчені, як А. Апчерч (A. Upchurch), А. Аткинсон (A. Atkinson), К. Друпі (C. Drury), Р.С. Каплан (Robert S. Kaplan), Дж. Сигел (J. Sigal), Дж. Фостер (C. Foster), Р.В. Хілтон (R.W. Hilton), Ч.Т. Хорнгрен (T. Horngren) та інші. Але використовувати західні концепції без їх адаптації до вітчизняних умов господарювання є недоцільним у зв'язку з наявністю ряду суттєвих національних особливостей менеджменту, системи обліку й звітності, рівня та якості інформаційного забезпечення.

Серед вітчизняних вчених питання бюджетування розглядають у своїх працях М. Д. Білик, Ф. Ф. Бутинець, Б. І. Валуєв, І. В. Зятковський, А. М. Герасимович, С. Ф. Голов, Т. В. Головка, А. Г. Загородній, Г. Г. Кірейцев, Л. В. Нападовська, М. С. Пушкар, В. П. Савчук, І. О. Бланк, М. Г. Чумаченко, В. Г. Швець, В. О. Шевчук; а також російські вчені В. В. Бочаров, В. Б. Івашкевич, Н. А. Єрмакова, В. В. Ковальов, В. Ф. Палій, Я. В. Соколов досвід та набутки яких є теж досить цікавими та змістовними.

Незважаючи на це, значна кількість питань залишається відкритою для дослідження, зокрема: визначення сутності концепції бюджетування; виокремлення та систематизація принципів та етапів бюджетування, а також чинників, що обмежують впровадження та використання бюджетування в сучасних умовах; розкриття особливостей організаційної процедури впровадження бюджетування та інші.

## РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах стає очевидним, що для виживання і збереження довгострокової конкурентоспроможності підприємства повинні постійно адаптувати свою діяльність до умов ринкового оточення. В такій ситуації все більшого значення набуває удосконалення системи управління діяльністю суб'єктів господарювання, що створює реальне підґрунтя для успішної реалізації їх загальних господарських цілей та місії в цілому.

Як один з ефективних напрямків удосконалення системи управління на мікрорівні пропонується використання бюджетування.

Як свідчать огляд тлумачень термінів «бюджет» та «бюджетування» у літературних джерелах та проведені дослідження, немає однозначності та єдності підходів у трактуванні цієї категорії. Ідельменов С.В. [1] вважає, що поняття «план» і «бюджет» є за сутністю досить близькими. У нашій країні найчастіше використовується термін «план», а в англійській мові - термін «бюджет», а вся процедура планування називається бюджетуванням. І. Т. Хорнгрен та Дж. Фостер [2] розглядають бюджет не як синонім поняття «план», а як кількісне вираження плану. Аналогічну позицію займає і Стоянова О. С. [3], яка трактує бюджет як «кількісне втілення плану, що характеризує доходи і видатки на певний період, і капітал, який необхідно залучити для досягнення заданих планом цілей». Бланк І. А. [4] визначає бюджет як «оперативний фінансовий план короткострокового періоду, що звичайно розробляється у рамках одного року та відображає витрачання та надходження фінансових коштів у процесі здійснення конкретних видів господарської діяльності». На нашу думку, найбільш глибоке та змістовне визначення бюджетування дає Мельник О. Г., розглядаючи бюджетування як управлінську технологію,

що передбачає формування бюджетів для обраних об'єктів та їх використання з метою забезпечення оптимальної структури та співвідношення доходів та витрат, надходжень та видатків, активів та пасивів підприємства чи його ланок для досягнення встановлених цілей з урахуванням впливу середовища функціонування. При цьому бюджет розуміється як розпис потреб та ресурсів у кількісній формі, що формується на засадах багатоваріантного аналізу для обраного об'єкта з метою пошуку оптимального шляху досягнення встановлених цілей організації [5].

Проблеми побудови та впровадження бюджетних систем в організаціях багатьох країн світу були вирішені ще 20-25 років тому. За оцінками експертів, в Україні та інших країнах колишнього СРСР немає повного розуміння того, що більшість проблем на підприємствах виникає через невміння управляти ресурсами та застосовувати сучасні управлінські технології. Проведене опитування менеджерів усіх рівнів управління вітчизняних підприємств різних форм власності та видів діяльності, які застосовують у своїй діяльності системи бюджетування на різних рівнях розвитку, свідчить, що основними причинами (у порядку значущості), які зумовили необхідність впровадження бюджетних систем чи їх елементів на вітчизняних підприємствах, є: нестача інформації про реальні витрати та надходження на підприємстві, нецільове використання ресурсів підприємства, необхідність вираження у вартісному співвідношенні усіх виробничо-господарських операцій, значні фінансові втрати, низька фінансова дисципліна, загроза банкрутства та низький рівень ліквідності.

Бюджетування є частиною управлінського обліку і застосовується у багатьох сферах управління: у фінансовому менеджменті за його допомогою можна заздалегідь сформулювати досить зрозуміле уявлення про структуру бізнесу організації, регулювати обсяг витрат у межах, що відповідають загальному припливу коштів, визначити, коли і на яку суму повинне бути забезпечене фінансування; у сфері управління комерційною діяльністю цей метод змушує керівників систематично займатися маркетингом для розроблення більш точних прогнозів і визначати найбільш доцільні й ефективні комерційні заходи у межах, забезпечених наявними ресурсними можливостями для їх здійснення; у сфері організації загального управління цей метод чітко визначає значення і місце кожної функції (комерційної, виробничої, фінансової, адміністративної і т. д.), здійснюваної в організації, дозволяє забезпечити належну координацію діяльності цих служб, орієнтуючи їх на спільну діяльність для досягнення затверджених у бюджеті показників; у сфері управління витратами цей метод сприяє більш ощадливому використанню ресурсів і забезпечує пошук шляхів зниження витрат [7].

Бюджетування на підприємстві виконує три основні функції: планування, прогнозу та аналізу. Функція планування є найважливішою, бюджетування – це основа для внутрішньофірмового планування. Тобто виходячи зі стратегічних цілей підприємства, бюджети вирішують завдання розподілу фінансових ресурсів, що знаходяться у розпорядженні підприємства. Функція прогнозу полягає у розрахунку прогнозних показників з виконання планових завдань на основі обліку (бухгалтерського та управлінського). Функція аналізу передбачає зіставлення фактичних даних з плановими показниками на кожному етапі, виявлення відхилень, наступне коригування дій.

Бюджетування доцільно використовувати:

– за необхідності пошуку шляхів зниження й побудови раціональної структури витрат, зниження питомих витрат продукції, за групами продукції;

- при структуризації доходів і витрат суб'єктів господарювання й визначення прибутковості напрямків бізнесу, товарних груп, структурних підрозділів і т.п.;
- при реструктуризації компанії;
- при виникненні важко контролюваних витрат і якщо рух грошових коштів поступово відхиляється від установленого порядку [6, 8].

Бюджетування діяльності підприємств дозволяє створити ефективну систему управління фінансами; підвищити інвестиційну привабливість; оптимізувати доходи й витрати в цілому; отримувати консолідовану звітність; розраховувати й оцінювати показники ліквідності та рентабельності підприємств; підвищити ефективність управління в цілому.

Бюджетування є послідовною реалізацією логічно побудованої сукупності етапів. У сучасній економічній літературі немає єдиного підходу щодо складу зазначеної сукупності етапів і послідовності їх реалізації, тому вважаємо за доцільне запропонувати такий підхід до побудови структурно-логічної схеми бюджетування підприємств:

- аналіз існуючих бізнес-процесів планово-бюджетного й фінансового управління;
- розроблення схеми бюджетування, що відображає основні бізнес-процеси;
- виділення центрів фінансового обліку;
- розроблення правил, процедур, які реалізують та регламентують бюджетне управління;
- створення бюджетних форм, необхідних для управління організацією через бюджет;
- розроблення й оптимізація бізнес-процесів планово-бюджетного управління (у т.ч. на основі функціонально-вартісного аналізу);
- розроблення взаємодії центрів фінансової відповідальності (структурних підрозділів) при постановці бюджетування;
- розроблення форм бюджетного контролю й регламентів взаємодії;
- постановка фінансової політики;
- інтеграція з існуючою системою планування;
- впровадження системи бюджетного управління [9].

В основі побудови системи бюджетів підприємств повинні лежати науково обґрунтовані принципи, оскільки вони визначають характер та зміст діяльності, створюють умови для ефективної роботи і зменшують можливість впливу негативних факторів на процес виробництва та реалізації продукції. Слід зазначити, що нині серед вітчизняних та зарубіжних вчених та практиків-економістів немає єдиної точки зору щодо принципів, які слід покласти в основу складання бюджетів підприємств, а це значною мірою впливає на якість бюджетування.

Ми вважаємо, що бюджетне планування на підприємстві повинно будуватися на таких основних принципах:

- уніфікація всіх бюджетних форм, бюджетних періодів і процедур розроблення для підприємства та його структурних підрозділів незалежно від специфіки їх господарської діяльності;
- сумісність бюджетних форм та форматів із встановленими формами державної звітності;
- сумісність допоміжних бюджетних документів з основними бюджетними формами;
- забезпечення можливості складання зведеного бюджету;
- розподілення накладних витрат на витрати структурних підрозділів та підприємства в цілому за формулою, що є єдиною для всіх підрозділів;
- стабільність, незмінність процедур бюджетування та встановлених цільових нормативів упродовж усього бюджетного періоду;

- безперервність процедури складання бюджетів, що передбачає регулярний перегляд та коригування раніше здійснених прогнозів на новий період, не очікуючи завершення діючого періоду;
- облік доходів і видатків, надходжень та відрахувань у порівняних одиницях обліку;
- детальний облік найбільш важливих статей видатків, що мають велике значення для підприємства.

Бюджет, як вже говорилося вище, являє собою кількісне вираження плану дій підприємства до того ступеня, до якого дані, включені у план, можуть бути виражені у грошовій оцінці. Але це не завжди можливо. Так, деякі бюджети можуть бути складені у негрошовому (натуральному) вираженні, а в одиницях продукції, тоннах, годинах, кількості робіт тощо. Однак фінансовий бюджет може складатися тільки у грошовій формі.

Бюджети можуть бути складені за кожним окремим видом діяльності (постачання, виробництво, збут, доведення до споживача), структурним підрозділом підприємства, бізнес-напрямком, видам витрат, центрами відповідальності, центрами фінансового обліку, бізнес-процесами підприємства, проектами тощо.

На практиці бюджети найчастіше розробляються на рік, у тому числі з розбивкою по кварталах, місяцях. Упродовж року бюджети можуть переглядатися та уточнюватися (тому процес бюджетування може стати безперервним).

Розроблення бюджету суб'єктів господарювання передбачає поетапну підготовку операційних та фінансових бюджетів. За призначенням виділяють головний (генеральний) бюджет і операційні бюджети. Генеральний бюджет об'єднує бюджети різних підрозділів і видів діяльності на основі сумування операційних бюджетів для складання загального фінансового бюджету підприємства за звітний період. У результаті складання генерального бюджету розробляються бюджет грошових коштів, бюджет прибутків і збитків, прогнозний баланс.

Головний бюджет складається з двох частин:

- операційні бюджети, які в результаті формують бюджет прибутків і збитків. Операційні бюджети включають бюджет продажу, бюджет виробництва, бюджет виробничих запасів, бюджет прямих витрат на матеріали, бюджет виробничих накладних витрат, бюджет прямих витрат на оплату праці, бюджет комерційних витрат, бюджет управлінських витрат;
- фінансовий бюджет, який включає у себе бюджет капітальних вкладень (інвестиційний бюджет), бюджет грошових коштів (касовий бюджет) та прогноз річного балансу.

Особливістю бюджетів (на відміну від форм бухгалтерської звітності) є те, що форми бюджетів не стандартизуються і визначаються цілями і об'єктами планування, характером і обсягами діяльності підприємства, його фінансовою і виробничою структурами.

Загальним бюджетом структурної одиниці є бюджетний баланс доходів і витрат, в якому окремо визначаються операції з внутрішнього переміщення: обсяги продукції (робіт, послуг), трансфертні ціни передачі та витрати, пов'язані зі створенням проміжного продукту, що складається при функціонуванні підприємства як цілісної економічної системи [10].

Бюджети підприємства можуть складатися за допомогою різних методів. Але в їх основі лежить балансовий метод, який допомагає узгодити потреби і ресурси, балансуються не тільки підсумкові показники надходжень і видатків, а й для кожної статті витрат визначаються джерела покриття.

Аналіз фактичних матеріалів та опрацювання літературних джерел дозволяють скласти комплексну класифікацію методів бюджетного планування за низкою істотних та незалежних ознак (рис. 1) [1, 5, 11].



Рисунок 1 - Класифікація методів бюджетування на підприємстві

Вибір методів розроблення бюджетів залежить від характеристик функціонування підприємства, а саме: розмірів та життєвого циклу, стабільності середовища функціонування, рівня розвитку бюджетної системи на підприємстві, особливостей внутрішньоорганізаційної побудови, централізації управління, наявності розробленої на підприємстві системи норм та нормативів, диверсифікації діяльності, кваліфікації працівників, задіяних у процесі бюджетування, рівня застосування сучасних інформаційних технологій та програмного забезпечення.

Метод синхронного бюджетування полягає в одночасному розробленні і координуванні бюджетів на різних рівнях та різного спрямування. При високому рівні диверсифікації діяльності підприємства доцільно використовувати метод послідовного бюджетування, при цьому планування починається з визначення обмежувального фактора («вузького місця») і складання бюджету, в якому він є визначальним.

За рівнем пристосування бюджетування до змін виділяють метод стабільного (фіксованого) і метод гнучкого бюджетування та розрізняють жорсткі (або статичні) і гнучкі бюджети. Жорсткий бюджет розраховується на певний рівень ділової активності підприємства та служить для порівняння з фактично досягнутими показниками. Гнучкий, навпаки, враховує зміни у діяльності підприємства та рівні його ділової активності (так, наприклад, у гнучких бюджетах показники можуть перераховуватися на фактичний обсяг виробництва і реалізації), надаючи оптимістичний та песимістичний прогнози. Метод неперервного бюджетування дає змогу за результатами виконання бюджетів за певний мінімальний період вносити корективи і зміни до бюджетів залишкового бюджетного періоду та розробляти бюджети на мінімальний бюджетний період.

Сутність методу централізованого бюджетування у плануванні «згори вниз», а методу децентралізованого бюджетування у плануванні «знизу вгору», комбінований метод поєднує у собі два попередні.

Метод бюджетного планування «з нуля» використовують при впровадженні системи бюджетування на підприємстві або у випадку розширення його виробничих потужностей, він не враховує показників попередніх бюджетів та потребує ретельного аналізу і розрахунків. Метод бюджетування від досягнутого використовується на підприємствах, бюджетні системи яких вже функціонують, і бюджетні показники попереднього періоду розглядаються як база для розрахунку планових. Методів бюджетування від досягнутого існує декілька:

- нарощування (розрахунок бюджетів на підставі звітних показників попереднього періоду з урахуванням перспектив діяльності у майбутньому періоді);
- пріоритетний (розрахунок бюджетів на підставі звітних показників попереднього періоду з обґрунтуванням пріоритетних напрямків зміни відповідних бюджетних сум);
- факторний (коригування показників бюджетів з урахуванням впливу факторів та зовнішнього середовища);
- коефіцієнтний або індексний (базується на застосуванні системи коригувальних коефіцієнтів, що дають змогу перетворити звітний бюджет на плановий).

Нормативний метод передбачає розрахунок бюджетних показників на основі норм та нормативів, а екстраполяційний дозволяє переносити тенденції зміни бюджетних показників у попередніх періодах на плановий період. Економіко-математичне моделювання застосовується для кількісної оцінки впливу факторів середовища на бюджетні показники та розроблення кількох варіантів планових бюджетних

показників, а вибір оптимального з кількох варіантів передбачає оптимізаційно-варіантний метод.

Метод поопераційного бюджетування зводиться до формування бюджетів за певними операціями. Метод бюджетування за центрами відповідальності передбачає вибір конкретних центрів відповідального (витрат, збуту, прибутку, інвестицій тощо) і складання бюджетів тільки з урахуванням витрат, які цими центрами безпосередньо контролюються та регулюються. Метод бюджетування за видами бізнесу дозволяє виокремити високорентабельні й нерентабельні види бізнесу та приймати управлінські рішення щодо доцільності розвитку окремих видів бізнесу або потреби у реструктуризації підприємства. Проектно- та програмно-цільовий методи передбачають формування бюджетів за окремими проектами або програмами, а показники цих бюджетів консолідуються потім у зведених бюджетах. Матричний метод застосовується для узгодження поопераційних бюджетів, бюджетів за центрами відповідальності, бюджетів за видами бізнесу та за окремими проектами і програмами.

### ВИСНОВКИ

Таким чином, у бюджетному плані узагальнюються у грошовому виразі всі планові показники роботи підприємства, визначаються обсяги, напрями використання грошових коштів, відображаються економічні відносини підприємства з його працівниками, з іншими підприємствами, банками, бюджетом. За економічним змістом у фінансовому плані відображаються результати господарської діяльності підприємства впродовж певного періоду, джерела і обсяги формування та напрями використання фінансових ресурсів, у тому числі для внутрішньогосподарських потреб.

Найбільш ефективно можна впроваджувати повну систему бюджетування на великих підприємствах зі значною кількістю відокремлених підрозділів та напрямків діяльності, оскільки за рахунок бюджетування максимально досягається: покращання координації дій підрозділів, узгодження напрямків їх діяльності; підвищення оперативності й ефективності у прийнятті управлінських рішень; покращання фінансових результатів на підставі управління прибутком і витратами на операційному рівні, більш раціонального розподілу й використання ресурсів, оптимізації витрат і здійснення оперативного контролю за постійними й змінними витратами; поліпшення платоспроможності за рахунок ефективного управління грошовими потоками тощо.

Поширеною проблемою вітчизняних підприємств багато років залишається проблема відсутності кваліфікованих управлінців, що знайомі хоча б з основами бюджетування. Але для розроблення ефективних бюджетних планів в Україні зараз активно впроваджують різні інструменти, починаючи від простого Excel та закінчуючи програмним продуктом Microsoft Ахарта вартістю близько 1 млн дол. США (мається на увазі повна система, а не окремі модулі). Крім того, застосовуються такі програмні комплекси, як Hiperion Pillar (розробник Hiperion), Adaytum e.Planning (розробник Adaytum), Comshare MPC (розробник Comshare), Corporate Planner (розробник Corporate Planning), Active Planner (розробник Epicor Software), Oracle Financial Analyser (розробник Oracle), SyteLine Budgeting, НЕФРИТ (розробник Центрінвестсофт), ІНЕК/Бюджетування (розробник ІНЕК), програмні продукти компанії Інталев-Україна та інші [1, 12].

У результаті належного застосування системи бюджетування підприємств останні отримують ефективний інструмент оперативного управління, використання якого дозволить планувати фінансово-



господарську діяльність, спрямовувати її на досягнення певного фінансового результату, оптимізувати фінансові потоки, вчасно виявляти відхилення планових та фактичних показників і оперативно коригувати діяльність у разі необхідності.

Отже, найцінніше, що дає підприємству бюджетування, - це координація всіх сторін діяльності, зусиль усіх підрозділів на досягнення кінцевого результату і, як наслідок, підвищення ефективності та фінансової стійкості.

Інакше кажучи, призначення бюджетування невиправдано звужується. Однак вигоди якісного складання бюджетів у повному обсязі та контролю над їх виконанням цілком окупають витрати на їх впровадження і розроблення.

Отже, система бюджетування, що базується на контрольованому прогнозі, має цілий ряд переваг і в сучасних умовах є одним з найбільш передових методів управління.

Система управління підприємством повинна вдосконалюватись з урахуванням накопиченого світового досвіду, новітніх теоретичних й практичних досягнень у сфері менеджменту.

Аналіз світового досвіду допоможе не тільки оцінити переваги та недоліки різних методів бюджетування, а й обрати та поступово впровадити оптимальний для України варіант.

## SUMMARY

### BUDGETING AS A DIRECTION IN IMPROVING THE SYSTEM OF MANAGEMENT OF COMPANY ACTIVITY

*T. O. Ilyashenko, K. V. Ilyashenko, M. V. Skobenko,  
Sumy State University, Sumy, Ukraine*

*This paper considers the essence of budgeting as a tool for operational management, defined benefits and feasibility of the use of budgeting in the management entities.*

**Key words:** *budgeting, budget, planning, enterprise, operating budget, financial budget*

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Бюджетирование: теория и практика: учебное пособие / Л. С. Шаховская, В. В. Хохлов, О. Г. Кулакова. – М.: КНОРУС, 2009. – 400 с.
2. Хорнгрен Ч. Т. Бухгалтерский учет: управленческий аспект / Ч. Т. Хорнгрен, Дж. Фостер. – М.: Финансы и статистика, 2003.
3. Финансовый менеджмент: теория и практика / Е. С. Стоянова и др.; под ред. Е. С. Стояновой. – М.: Перспектива, 2001. – 574 с.
4. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента : в 2 томах / И. А. Бланк. – К.: Эльга, Ника-центр, 2001.
5. Мельник О.Г. Бюджетування в системі управління підприємством : автореферат дис. ... канд. екон. наук, спец. 08.06.01 / О. Г. Мельник. – Львів: Нац. ун-т «Львівська політехніка», 2004. – 21 с.
6. Білик М. Д. Бюджетування у системі фінансового планування / М. Д. Білик // Фінанси України. – 2003. - № 3. – С. 97-109.
7. Гладких Д. Особливості планування доходів та витрат / Д. Гладких // Вісник НБУ. – 2008. – № 1. – С. 6-8.
8. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства : навчальний посібник / Л. А. Швайка. - 4 – те видання, стереотипне. – Львів: «Новий Світ – 2000», 2007. – С. 268.
9. Колисник М. Финансы. Стратегии, с которыми побеждают / М. Колисник. – К. : Максимум, 2006.
10. Хліпальська В. Бюджетне планування запасів і витрат, їх придбання і зберігання / В. Хліпальська // Бухгалтерський облік і аудит. – 2004. - № 3. – С.18-22.
11. Качагіна Л. В. Бюджетування як найбільш ефективний напрямок фінансового менеджменту / Л. В. Качагіна // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. – 2009. - № 4 (20). – С. 65-69.
12. Ратушна М. Деякі аспекти бюджетування на підприємстві / М. Ратушна // Наукові записки. – 2006. - № 16.

*Надійшла до редакції 24 травня 2012 р.*