

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.8.157](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.8.157)

УДК 336

*В. А. Тошило,
аспірант кафедри фінансів і кредиту,
Державний університет «Житомирська політехніка»
ORCID ID: 0000-0002-7940-730X*

ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

*V. Topilo
Postgraduate student of the Department of Finance and Credit,
State University "Zhytomyr Politechnika"*

IMPLEMENTATION OF BUDGETING SYSTEMS ON RECEPTIONS

Стаття присвячена дослідженню питань впровадження системи бюджетування у корпоративних структурах. Визначено, що наявність ефективних технологій управління фінансами, в першу чергу бюджетування, стає визначальним фактором успішного розвитку підприємства. Метою статті є дослідження питань формування системи бюджетування на вітчизняних підприємствах, оцінка її переваг та недоліків й виявлення організаційних передумов для ефективного впровадження. Встановлено, що одиничні елементи системи бюджетування (формування цілей, комплекс практичних заходів щодо їх реалізації, фінансові баланси, кошториси, результати) існують у вітчизняній практиці, проте в комплексі вони використовувались недостатньо, а відсутність системності знижує їх ефективність. Виділено організаційні передумови впровадження системи бюджетування у корпоративних структурах. Виділено недоліки при впровадженні системи бюджетування на підприємстві, аналіз яких свідчить про доцільність її формування на підприємствах зі складною організаційною структурою, у яких є достатній рівень фінансових ресурсів та кадровий потенціал для її системного впровадження.

The article is devoted to the study of the implementation of the budgeting system in activity of corporate structures. It is determined that the availability of effective financial management technologies, primarily budgeting, becomes a determining factor in the successful development of the enterprise. The purpose of the article is to study the formation of the budgeting system at domestic enterprises, assess its advantages and disadvantages and identify organizational prerequisites for effective implementation. It is established that some elements of the budgeting system (formation of goals, a set of practical measures for their implementation, financial balances, estimates, results) exist in domestic practice, but in the complex they were used insufficiently, and lack of system reduces their effectiveness. Highlighted advantages of budgeting are: timely receipt and evaluation of information of interest; optimization of the use of enterprise resources; the ability to forecast and assess the future state of the company, certain types of its business and products; "Transparency" and attractiveness of the company for investors; constant and universal control of the "quality" of the system of financial resources of the enterprise. The organizational preconditions of introduction of system of budgeting in corporate structures are allocated: the analysis of organizational structure of the enterprise; formation of a system of financial

responsibility; development of budgeting standards; training of heads of structural subdivisions of the enterprise; formation of the list of budgets for structural divisions; formation of budget forms and their methodological and information support; development of the basic budget of the enterprise. Along with the existing advantages, there are a number of shortcomings in the implementation of the budgeting system in the enterprise, the analysis of which shows the feasibility of its formation in enterprises with complex organizational structure, which have sufficient financial resources and human resources for its systematic implementation.

Ключові слова: *система бюджетування; корпоративна структура; бюджет; план; метод бюджетування.*

Key words: *budgeting system; corporate structure; budget; plan; budgeting method.*

Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах невизначеності зовнішнього середовища, що є характерною ознакою вітчизняної економіки, високі комерційні ризики можуть бути знижені за допомогою застосування ефективних технологій планування, обліку і контролю фінансових потоків та результатів. Наявність ефективних технологій управління фінансами, в першу чергу бюджетування, стає визначальним фактором успішного розвитку підприємства. При цьому бюджетування можна визначити як один з найголовніших інструментів зміни напрямків фінансових потоків на підприємстві. Воно має переваги та недоліки, оцінка яких дозволяє керівнику оцінити необхідність застосування бюджетування на підприємстві. До безумовних переваг можна віднести: 1) можливість гнучких оперативних змін у фінансових планах на підприємстві; 2) координуюча роль бюджетів; 3) мотивація персоналу; 4) можливість порівняння поточних бюджетів зі стратегічним планом підприємства в контексті досягнення стратегічної мети; 5) сприяння оптимальному розподілу та використанню фінансових ресурсів на підприємстві; 6) можливість виявлення резервів для підвищення ефективності діяльності підприємства. Крім перерахованих переваг, О. Терещенко стверджує, що впровадження наскрізного бюджетування робить підприємство інформаційно прозорим для комерційних банків та інвестиційних компаній. Поряд з наявними перевагами, існує низка недоліків при впровадженні системи бюджетування на підприємстві. Впроваджуючи систему бюджетування у корпоративних структурах, фінансовому менеджеру необхідно визначити доцільність її застосування в залежності від типу організаційної структури, наявності фінансових ресурсів для її формування та фахову підготовку фінансових менеджерів для її функціонування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Бюджетування як інструмент фінансового планування діяльності підприємств достатньо ґрунтовно досліджували у своїх працях вітчизняні та закордонні науковці [2; 3; 4; 5; 7; 8]. Водночас, незважаючи на значний науковий доробок авторів, залишається невирішеним питання доцільності впровадження наскрізної системи бюджетування на вітчизняних підприємствах, що обумовлено існуванням низки недоліків при її повноцінній реалізації.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження питань формування системи бюджетування на вітчизняних підприємствах, оцінка її переваг та недоліків й виявлення організаційних передумов для ефективного впровадження.

Вклад основного матеріалу дослідження. Бюджетування є спеціальним механізмом реалізації системного підходу в практиці організації фінансових ресурсів компанії. Це пояснюється тим, що ускладнення економічних зв'язків обумовлює необхідність системного розгляду, що дозволяє комплексно враховувати зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, та оцінити характер їх впливу на підприємство. Крім того, бюджетування сприятиме найповнішій реалізації всіх фаз та стадій управлінського циклу.

Слід зауважити, що поняття «бюджет» у вітчизняних економістів асоціюється з управлінням фінансами, в першу чергу, на макрорівні (як план, розпис державних доходів і витрат на певний термін). Однак сьогодні при трактуванні бюджету правомірно вести мову і про бюджет підприємства, корпорації, складений у формі балансу доходів і видатків.

У країнах із ринковою економікою бюджет пов'язується з управлінням фірмою і визнають його кількісним планом, який є набором фінансових, економічних і натуральних показників, що відображають діяльність фірми. При цьому вони наголошують, що бюджети можуть створювати окремі цілісні саморегулюючі системи, кожна з яких відповідає за певний напрямок використання ресурсів і отримання прибутку. Іншими словами, бюджет визнається фінансовим планом та економічним регулятором відносин між структурними підрозділами фірми та фірмою і зовнішнім середовищем [2].

Бюджет можна вважати сучасним інструментом менеджменту, який дозволяє не тільки наочно відобразити стан фінансових ресурсів підприємства, але й спланувати їх надходження і витрачання, оцінити ефективність використання. Застосування цього інструменту дозволяє керівництву оптимально організувати рух фінансових ресурсів для досягнення поставлених цілей. Цілком зрозуміло, що складання та виконання бюджетів підприємства нерозривно пов'язане з його виробничою діяльністю, яка в ринкових умовах здійснюється у відповідності з бізнес-планом, заключними розділами якого є фінансовий план та стратегія фінансування. Зміст фінансового плану містить: прогноз обсягів реалізації, баланс грошових надходжень та витрат, таблицю доходів та витрат, баланс активів та пасивів, розрахунок досягнення беззбитковості. Зміст

стратегії фінансування передбачає визначення величини і джерел отримання ресурсів та обґрунтування повернення коштів для отримання доходів.

Процес бюджетування охоплює всі рівні управління, а інформація при складанні бюджетів може рухатися в двох протилежних напрямках. При цьому інформація або проекти бюджетів формуються та подаються від виконавців до керівництва та, навпаки, скоригований і затверджений керівництвом бюджет компанії спрямовується до низового структурного підрозділу.

Застосування системи бюджетів на підприємстві є поступовим процесом, оскільки взаємопов'язати всі бюджети (особливо в організації зі складною структурою) між собою та з відповідним програмним забезпеченням достатньо складно. Практика показує, що в окремих компаніях спочатку після введення схеми бюджетного планування відхилення найважливіших параметрів діяльності досягають 40-50%. Тому завданням введення бюджетування та узгодження всіх компонентів системи бюджетування, його методологічного і програмного забезпечення повинен займатися спеціаліст або навіть (у випадках з великими організаційними структурами) окремий відділ. Вважаємо, що функціонування сформованої в компанії системи бюджетування є ознакою досягнення відповідного рівня її корпоративної культури.

В економічній літературі є неоднозначність трактувань понять «бюджет» та «план», що вимагає їхнього уточнення. У традиційному розумінні на мікрорівні бюджет є плановим документом, що відображає у вартісних показниках майбутні господарські операції підприємства та фінансові результати, пов'язані з їх реалізацією. План – це більш широке поняття, яке включає в себе впорядковану систему дій, спрямованих на досягнення деяких цілей.

Неоднозначність трактування поняття «бюджет» обумовлює дискусійність поглядів щодо інтерпретації сутнісної характеристики системи бюджетування. В більшості випадків до трактування бюджетування застосовують процесний підхід та визначають його як процес складання та реалізації бюджетів [7; 8]. Науковці Череп О.Г. та Стремидло О.Ю. доповнюють це визначення, акцентуючи увагу на результаті реалізації системи бюджетування (забезпечення оптимальних фінансових результатів та контролю за виробничою та господарською діяльністю). Квасницька Р.С. та Малінчук Л.О. визначають бюджетування як «... процес розробки, виконання, контролю та аналізу фінансового плану, який охоплює всі сторони діяльності господарської структури, що дозволяє зіставити витрати й отримані результати на наступний період» [4, С. 252]. Слід зазначити, що автори необґрунтовано включили до системи бюджетування контроль та аналіз, що виступають самостійними функціями управління, тісно пов'язаними з плануванням.

Поширеною позицією при виявленні сутності категорії «бюджетування» є трактування останньої як інструменту фінансового планування. Зокрема, такого підходу дотримуються [3], акцентуючи увагу на оперативному (короткостроковому) характері бюджетування.

Бюджетування як функцію фінансового контролінгу досліджує Терещенко О.О. [7], який пропонує впровадження системи бюджетування, заснованої на розробці та контролі виконання ієрархічної системи бюджетів. Ми повністю погоджуємось з автором, що відсутність обґрунтованих планів (бюджетів) є суттєвим чинником, що може обумовити виникнення фінансової кризи на підприємстві.

Застосовуючи системний підхід, бюджетування можна визначити як важливий елемент системи управління підприємством. Однак складно погодитись з твердженнями деяких авторів щодо наявності елементів бюджетування на етапах планування, аналізу та контролю. Крім того, таке трактування вимагає ідентифікації інших елементів системи управління та встановлення взаємозв'язку між означеними елементами для досягнення системного ефекту.

Систему бюджетування можна також розуміти як інструмент, а також методику або підхід організації до ефективного досягнення цілей, планування і контролю своєї діяльності, аналізу персональної відповідальності і розподілу повноважень [6]. Ключовий фактор успіху такої системи - це потенційна можливість збалансовано враховувати інтереси всіх сторін, зацікавлених в результативному управлінні. Зокрема, з позиції інвесторів і акціонерів система бюджетування забезпечує ефективний зв'язок оперативного управління зі стратегією керуючих комітетів. Взаємопов'язана система бюджетів відображає націленість організації на результат, а бюджетна звітність, яка стає точкою прийняття інвестиційних рішень, призводить до збільшення прибутковості вкладеного в компанію капіталу і, як наслідок, загального зростання капіталізації. Таким чином, під бюджетуванням у сучасних умовах господарювання слід розуміти планування діяльності підприємства шляхом розробки системи взаємопов'язаних бюджетів, комплексно орієнтованих на ринкові потреби і призначених забезпечити стійкий фінансовий стан і поступальний розвиток підприємства відповідно до його головної місії та завдань.

Внаслідок використання бюджетування як інструменту управління, вищий керуючий склад отримує можливість реалізувати своє бачення майбутнього розвитку організації у вигляді різноманітної прогнозової моделі взаємопов'язаних бюджетів. При цьому можливості сценарного планування та моделювання значно підвищують адаптивну спроможність підприємства до змін внутрішнього і зовнішнього характеру. Орієнтація системи бюджетування на майбутнє дозволяє керівництву компанії сфокусувати свою увагу на прийнятті стратегічно важливих рішень в режимі реального часу, тоді як система делегування повноважень забезпечує доведення результатів даних рішень до конкретних виконавців. Така методика управління заперечує короткостроковість як ознаку системи бюджетування, що визначається основною характеристикою бюджетів більшістю науковців. Поєднання оперативного та стратегічного характеру системи бюджетування значно підвищує якість прийнятих рішень, як на рівні вищого менеджменту, так і на рівні виконавців, що в кінцевому підсумку призводить до стабільного зниження витрат і збільшення прибутковості організації.

Важливою ознакою системи бюджетування підприємств є індивідуальна відповідальність, що лежить в основі бюджетного управління, дозволяє не тільки розподіляти і доводити до кожного конкретного виконавця його унікальний внесок в загальний результат, а й надає таку необхідну в умовах сучасного розвитку ринкових відносин свободу в прийнятті оперативних управлінських рішень. Визначаючи основні характеристики бюджетування, Терещенко О.О. [7] до них відносить: короткостроковий характер; високий рівень конкретизації; внутрішню спрямованість; тісну інтеграцію з контролем та аналізом відхилень. До визначених ознак пропонуємо додати: узгодженість інтересів різних суб'єктів та структурних підрозділів підприємства; зв'язок оперативного управління зі стратегією управління; персональну відповідальність.

Слід зазначити, що бюджетування як модель управління організацією для українських компаній не є новаторською. В тому чи іншому ступені господарську діяльність планують всі успішні компанії, оскільки ефективно побудована система бюджетування безпосередньо залежить від ефективності інформаційного середовища, в межах якого здійснюється координація роботи підрозділів, ведеться розподіл і використання доступних ресурсів, а також аналіз досягнутих результатів.

Бюджетування надає можливість узгодити дії та інтереси різних підрозділів підприємства, спонукає менеджерів кількісно обґрунтовувати плани діяльності їхніх підрозділів і дає змогу проаналізувати витрати, пов'язані з їх виконанням, а також оцінити ефективність і результативність діяльності керівників та їхній внесок у досягнення загальних показників економічного розвитку підприємства.

Корпоративні структури, що намагаються запровадити в себе систему бюджетування, відчувають такі проблеми:

1) відсутність чіткого розуміння можливостей бюджетування та його призначення. Це обумовлене відсутністю системи стратегічного управління, що визначає відсутність тісного зв'язку бюджетів з цілями підприємства;

2) недостатня формалізація процесу управління на підприємстві, що вимагає розробки внутрішнього нормативного та методичного забезпечення системи бюджетування;

3) відсутність кваліфікованих спеціалістів, обізнаних із системою бюджетування;

4) впровадження одиничних елементів системи бюджетування, оскільки планові розрахунки на підприємствах у більшості випадків мають фрагментарний характер. Макроекономічна нестабільність у державі впродовж останніх років є додатковим фактором, який не спонукає підприємства займатися довгостроковим і поточним плануванням, що звужує сферу застосування фінансового планування на підприємствах;

5) система бюджетування є дорогою, що обмежує сферу її використання виключно корпоративними підприємствами зі складною організаційною структурою. Наприклад, вартість лише одних модулів комплексних комп'ютерних систем, пов'язаних із фінансовим плануванням, коливається від кількох сотень умовних одиниць до кількох тисяч [2].

6) при формуванні бюджетів можуть братись за основу завищені показники, що сприятиме виникненню розриву між плановими показниками та фактичними. Водночас цей факт може зменшувати мотивацію персоналу до виконання завищених показників.

Таким чином, впроваджуючи систему бюджетування у корпоративних структурах, фінансовому менеджеру необхідно визначити мету складання бюджетів та їх доцільність. Як правило, мета бюджетування співпадає зі стратегічною метою розвитку підприємства, тобто підвищення ефективності діяльності корпорації при досягненні (максимальної вартості корпорації, максимального прибутку при мінімальних понесених витратах тощо). Сформульована мета бюджетування може деталізуватись у таких завданнях: а) узгодження поточних та перспективних планів; б) координація дій різних структурних підрозділів корпорації; в) деталізація загальних цілей виробництва і доведення їх до керівництва різноманітними центрами відповідальності; г) мотивація керівників і персоналу підприємства. Останнім часом підприємства найчастіше застосовують систему бюджетного планування, яка впроваджується з метою економії фінансових ресурсів та більшої гнучкості в управлінні.

Бюджетування як функціонуюча система передбачає наявність наступних трьох складових: 1) методологічної бази планування, складання, реалізації та оцінки бюджету; 2) облікової інформації, отриманої від бухгалтерії та інших служб підприємства і обробленої у відповідності до методологічної бази і програмного забезпечення; 3) організаційного забезпечення, що включає внутрішній документообіг, пов'язаний з бюджетним процесом, постановку цілей, розподіл функцій та відповідальності за центрами фінансових витрат.

Крім того, новостворений контур бюджетного управління повинен включати, як мінімум, три елементи: формування цілей і задач підприємства; фінансове планування і контроль за виконанням планів; аналіз відхилень і наступні коригуючі заходи [1].

Бюджетування, на відміну від традиційних способів управління, ефективніше впливає на формування фінансових ресурсів, рух коштів і на фінансово-господарські результати внаслідок оперативного отримання інформації, яка є значною аналітичною цінністю для прийняття управлінських рішень. Цю думку підтверджує і той факт, що останнім часом більшість великих, із швидкою динамікою розвитку, підприємств зіштовхнулися з реальною потребою прогнозування й планування майбутніх результатів діяльності, а також контролю за витратами окремих підрозділів і напрямками їхньої діяльності як єдиного ефективного шляху зниження собівартості та зростання доходності. На початковому етапі можливе навіть обмежене впровадження окремих елементів бюджетування, а в подальшому, при поступовому зміцненні стабільності зовнішнього середовища, потреба в середньостроковому та короткостроковому фінансовому плануванні діяльності відчуватиметься дедалі більше і щоразу більшою кількістю підприємств [5].

Для формування системи бюджетування у корпоративних структурах їх керівництву запропоновано визначити: а) які підрозділи переважно створюють фінансові ресурси, а які переважно є їх споживачами; б) величину прямих витрат, пов'язаних з нормальним функціонуванням того чи іншого структурного підрозділу; в) як буде змінюватися обсяг роботи підрозділу (а отже, і витрат) у зв'язку з реалізацією ринкової стратегії підприємства; г) величину непрямих витрат і спосіб їхнього розподілу між підрозділами (в межах співвідношення «результат-витрати»).

Вирішення зазначених питань дозволить визначити внесок кожного підрозділу у кінцевий результат корпоративної структури та сформулювати політику фінансування таких підрозділів. В цілому організаційні передумови впровадження бюджетування є такими: 1) аналіз організаційної структури підприємства; 2) формування системи фінансової відповідальності; 3) розробка стандартів бюджетування; 4) підготовка керівників структурних підрозділів підприємства; 5) формування переліку бюджетів для структурних підрозділів; 6) формування форм бюджетів та їх методологічного й інформаційного забезпечення; 7) розробка основного бюджету підприємства.

Формування системи бюджетування обумовлює необхідність виділення таких центрів: центри фінансового обліку, центри фінансової відповідальності, профіт-центри, венчур-центри та центри витрат. Зокрема, центр фінансового обліку – це структурний підрозділ або група підрозділів, що здійснюють господарські операції, які безпосередньо впливають на прибутковість такої діяльності. Центр фінансової відповідальності - структурний підрозділ або група підрозділів, що здійснюють операції, кінцева мета яких - максимізація прибутку, поєднана з дотриманням відповідальності за реалізацію поставлених перед ними цілей. Профіт-центр - структурний підрозділ або група підрозділів, діяльність яких безпосередньо пов'язана з реалізацією одного або декількох бізнес-проектів підприємства, що забезпечують отримання прибутку. Венчур-центр - структурний підрозділ або група підрозділів, які безпосередньо пов'язані з організацією нових бізнес-проектів, прибуток від яких очікується в майбутньому. Центр витрат - структурний підрозділ або група підрозділів, які забезпечують підтримку і обслуговування функціонування профіт- і венчур-центрів і безпосередньо не приносять прибуток.

Актуальним питанням впровадження бюджетування у корпоративних структурах є вибір відповідних методів. Аналіз економічної літератури дозволяє зробити висновок про різноманітність позицій вчених щодо переліку методів бюджетування на підприємствах, найбільш поширеними з яких є: нормативний; балансовий; оптимізацій; моделювання. Нормативний метод бюджетування передбачає дані про витрати та потребу в наявних ресурсах. Маючи норму (норматив) і об'ємний показник, можна легко розрахувати плановий показник. Наприклад, такий метод часто використовується при визначенні оптимальної величини запасу оборотних активів. Балансовий метод дозволяє узгодити необхідні витрати підприємства та майбутні доходи. Застосовується при плануванні розподілу прибутку та інших фінансових ресурсів, плануванні потреби в надходженні коштів до фонду накопичення, фонду споживання. Метод оптимізації при складанні бюджету передбачає вибір критерію порівняння для існуючих варіантів інвестування фінансових ресурсів. В якості таких критеріїв найчастіше виступає величина максимального доходу (прибутку) або мінімальних витрат. Сутністю методу моделювання є аналіз функціональних зв'язків між різними елементами виробничого процесу. Наприклад, моделюється залежність прибутку від рівня витрат і обсягу реалізації продукції (виручки). Таким чином, вибір прийнятного для підприємства методу бюджетування обумовлений: наявністю додаткових фінансових ресурсів при впровадженні системи бюджетування; наявністю фахівців з фінансового планування; розумінням керівництвом важливості скорочення невиробничих витрат та прагненням до підвищення ефективності діяльності підприємства.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Необхідно зазначити, що одиничні елементи системи бюджетування (формування цілей, комплекс практичних заходів щодо їх реалізації, фінансові баланси, кошториси, результати) існують у вітчизняній практиці. Проте в комплексі вони використовувались недостатньо, а відсутність системності знижує їх ефективність. Водночас перевагами бюджетування є: своєчасне отримання та оцінка інформації, що цікавить; оптимізація використання ресурсів підприємства; можливість прогнозу і оцінки майбутнього стану компанії, окремих видів її бізнесу та продуктів; «прозорість» та привабливість компанії для інвесторів; постійний та всезагальний контроль «якості» системи фінансових ресурсів підприємства. Поряд з наявними перевагами, існує низка недоліків при впровадженні системи бюджетування на підприємстві. По-перше, система бюджетування є достатньо дорогою, що обмежує сферу її використання виключно корпоративними підприємствами зі складною організаційною структурою. По-друге, її впровадження вимагає наявності кваліфікованих фахівців в галузі фінансового планування.

Проведений аналіз недоліків системи бюджетування свідчить про доцільність її формування на підприємствах зі складною організаційною структурою, у яких є достатній рівень фінансових ресурсів та кадровий потенціал для її системного впровадження.

Список літератури.

1. Брейли Р., С. Майерс. Принципы корпоративных финансов. Москва: Олимп-бизнес. 1997.
2. Зятковський І.В. Бюджет підприємства як інструмент управління фінансовими ресурсами // Фінанси України. № 7. 2001. С. 79-84.
3. Непочатенко О.О. Фінанси підприємств. Київ: Центр учбової літератури. 2013.
4. Квасницька Р. С. Бюджетування як елемент фінансового планування підприємства // Інноваційна економіка. 2011. № 6(25). С. 252–254.

5. Онищенко С.В. Упровадження бюджетування на вітчизняних підприємствах // Фінанси України. № 4. 2003. С. 45-50.
6. Партин Г.О. Бюджетування у системі управління витратами підприємства // Фінанси України. № 5. 2003. С. 51-60.
7. Терещенко О.О. Теоретичні засади бюджетування на підприємстві // Фінанси України. 2002. №11. С. 17-20.
8. Череп О.Г., Стремидло О.Ю. Роль бюджету та процесу бюджетування в управлінні підприємством // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2011. № 1 (4). С. 445-451

References.

1. Brejly, R. and Majers S. (1997), *Pryntsyvy korporatyvnykh fyansov* [Principles of corporate finance], Olymp-byznes, Moskva, Russia.
2. Ziatkovs'kyj, I.V. (2001), “Enterprise budget as a tool for managing financial resources”, *Finansy Ukrainy*, vol. 7, pp. 79-84.
3. Nepochatenko, O.O. (2013), *Finansy pidpryemstv* [Enterprise finance], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
4. Kvasnyts'ka, R. S. (2011), “Budgeting as an element of financial planning of the enterprise”, *Innovatsijna ekonomika*, vol. 6 (25), pp. 252–254.
5. Onyschenko, S.V. (2003), “Introduction of budgeting at domestic enterprises”, *Finansy Ukrainy*, vol. 4, pp. 45-50.
6. Partyn, H.O. (2003), “Budgeting in the cost management system of the enterprise“, *Finansy Ukrainy*, vol. 5, pp. 51-60.
7. Tereschenko, O.O. (2002), “Theoretical principles of budgeting at the enterprise”, *Finansy Ukrainy*, vol. 11, pp. 17-20.
8. Cherep, O.H. and Stremydlo, O.Yu. (2011), “ The role of the budget and the budgeting process in enterprise management”, *Biuleten' Mizhnarodnoho Nobelivs'koho ekonomichnoho forumu*, vol. 1 (4), pp. 445-451.

Стаття надійшла до редакції 20.08.2020 р.