

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ НА ЗАСАДАХ СИСТЕМОГО ПІДХОДУ

### THE FORMATION OF THE BUDGETING SYSTEM IN THE COMPANY WHICH IS BASED ON A SYSTEMATIC APPROACH

*У статті доведено, що в умовах високого ступеня невизначеності ринкового середовища та ускладнених кризовими явищами взаємовідносин підприємства з іншими суб'єктами господарювання особливо необхідним є гнучке застосування сучасних методів фінансового планування та контролю. Запропонована система бюджетування на підприємстві складається із взаємопов'язаних елементів, основними з яких є: суб'єкт системи бюджетування – складові фінансової структури; об'єкт системи – доходи і витрати підприємства та його підрозділів. Досліджено, що процес формування системи бюджетування на підприємстві складається з шести етапів. Визначено принципи організації системи бюджетування на підприємстві. Подано переваги застосування програми MS Excel для створення і форматування бюджетів підприємств.*

**Ключові слова:** бюджетування, система бюджетування, принципи організації системи бюджетування, фінансова структура підприємства, системний підхід.

*Доказано, що в умовах високої ступеня неопределенности рыночной среды и осложненных кризисными явлениями взаимоотношений предприятия с другими субъектами хозяйствования особенно необходимо гибкое применение современных методов финансового планирования и контроля. Предложенная система бюджетирования на предприятии состоит из взаимосвязанных элементов, основными из которых являются: субъект системы бюджетирования – составляющие финансовой структуры; объект системы – доходы и расходы*

*предприятия и его подразделений, отображаются с помощью специального инструмента – бюджетов предприятия. Доказано, что процесс формирования системы бюджетирования на предприятии состоит из шести этапов. Определены принципы организации системы бюджетирования на предприятии. Приведены преимущества применения программы MS Excel для создания и форматирования бюджетов предприятий.*

**Ключевые слова:** бюджетирование, система бюджетирования, принципы организации системы бюджетирования, финансовая структура предприятия, системный подход.

*In the article it has been proved that in the conditions of a high level of market uncertainty and enterprise relationships with other business entities, which are complicated by crisis phenomena, the flexible use of the modern methods of financial planning and control is especially needed. The proposed system of budgeting in the company consists of interconnected elements, the main ones are: budgeting system subject – components of financial structure; system object – the income and expenses of the enterprise and its divisions which are reflect by using a special tool – the enterprise budgets. It has been proved that the formation of the budgeting system in the company consists of six stages. Principles of budgeting system in the enterprise has been defined. The advantages of the use of MS Excel program for the creation and formatting of enterprises budgets have been considered.*

**Key words:** budgeting, budgeting system, principles of budgeting system, the financial structure of the enterprise, a systematic approach.

УДК 338.58:65.014

Іпполітова І.Я.

к.е.н., доцент кафедри економіки підприємства та менеджменту Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

**Постановка проблеми.** У сучасних мінливих умовах для підприємств актуальним є застосування інструментів фінансового планування і контролю, що здатні швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі підприємства та аспектів його діяльності. Одним із таких дієвих інструментів є бюджетування, що при коректному застосуванні прямо впливає на ефективність фінансово-господарського планування зокрема та управління в цілому. Проте основний акцент необхідно зосередити на системному підході до визначення бюджетування і створенні саме цілісної системи бюджетування на промисловому підприємстві.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження аспектів бюджетного управління було розпочато у працях наступних науковців: Ананькіної О.А., Данілочкіна С.В., Данілочкіна Н.Г., Коваленко Л.О., Ковтуна С., Крамаренка Г.О., Кузьміна О., Мельника О., Хруцького В.Е. [1-7]. Розвитку та удосконаленню процесу формування бюджетів підприємства присвячені праці таких нау-

ковців, як Геллер Є.Б., Калініна О.М., Кизенко О.О., Коркуна Д., Куліш Д.В., Поліщук С.В., Проць Н.В., Ситник Г.В., Тищенко О.М., Федорченко О.С. [8-17]. Проте в умовах високого ступеня невизначеності ринкового середовища та ускладнених кризовими явищами взаємовідносин підприємства з іншими суб'єктами господарювання особливо необхідним є гнучке застосування сучасних методів фінансового планування та контролю, які базуються на системному підході до опису діяльності підприємства. Тому актуальним є питання формування системи бюджетування на підприємстві з урахуванням теоретичних розробок науковців, практичних тенденцій та особливостей організації і діяльності підприємства.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є теоретичне обґрунтування процесу формування системи бюджетування підприємства на засадах системного підходу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** За словами Оніщенко С., одним із напрямків

фінансового менеджменту, що позитивно зарекомендував себе на підприємствах з ринковою економікою, є бюджетування. Підкреслюється комплексність бюджетування як системи заходів, що охоплює основні сторони діяльності підприємств – виробництво, збут, фінанси – та координує їх [18, с. 42]. Цю ж думку продовжує Деменіна О., додаючи до координації бюджетуванням процесів господарюючих суб'єктів не лише у зв'язку з внутрішніми чинниками, а й відповідно до змін у зовнішньому середовищі [19, с. 14]. Гнилицька Л. взагалі говорить про значну залежність ефективності роботи вітчизняних підприємств від якості процесу бюджетування [20, с. 12]. Дієвість бюджетування і під час росту економіки, і у кризові періоди зазначена Фроловим І. [21, с. 75].

Звертаючись до джерел з фінансового менеджменту та бюджетування на підприємствах, варто відмітити існування багатьох визначень поняття «бюджетування». Причому теоретичні дослідження та практичний досвід зарубіжних, вітчизняних вчених і менеджерів дозволяє окреслити підходи щодо визначення бюджетування на підприємстві.

Коняєвим О. проведено аналіз сучасної економічної літератури, на основі якого він розуміє під бюджетуванням управлінську систему, що має три складові [22, с. 37]. Судакова О. додає системний підхід до визначення бюджетування на підприємстві та наполягає на його важливості [23].

На основі власних досліджень і аналізу робіт зарубіжних та вітчизняних вчених можемо виділити більш узагальнені, але і більш окреслені підходи, за якими науковців визначають бюджетування як:

1) управлінську технологію, тобто технологія фінансового управління діяльністю підприємства та його підрозділів, що має оформлюватися системою фінансових планів-бюджетів (представники: Христофоров О. [24], Хруцький В. [7], Ковтун С. [3], Судакова О. [22], Оніщенко С. [18]);

2) процес планування діяльності підприємства (представники: Христофоров О. [24], Войко Д. [25], Коваленко Л. [3], Лагода Т. [26], Терещенко О. [27]);

3) систему відображення діяльності підприємства (представники: Ананькіна О., Данилочкін С., Данилочкіна Н. [1], Жарилгасова Б. [28], Ковтун С. [3], Коняєв О. [22], Судакова О. [23]).

Поширеним серед науковців є підхід до визначення бюджетування як системи відображення діяльності підприємства. Варто зазначити, що в науковій літературі з фінансового менеджменту та бюджетування часто ототожнюються поняття «бюджетування» і «система бюджетування». Однак на основі аналізу робіт вчених, що досліджують цю проблему, можемо сказати: система бюджетування є логічно ширшим поняттям за поняття бюджетування, оскільки останнє виступає елементом (управлінська технологія чи процес планування

діяльності підприємства, як зазначалося в двох вище описаних підходах) складної системи, що має власні мету, об'єкти, суб'єкти та інші елементи. Доцільним буде окремо і детальніше розглянути систему бюджетування на підприємстві.

Поняттям «система бюджетування» оперують багато вчених, однак більшість з них в своїх роботах розглядають окремі елементи, такі як: фінансову структуру, центри відповідальності, бюджети, методи бюджетного планування і контролю, принципи та інше. Власне як систему, бюджетування описують такі вчені: Ананькіна О., Данилочкін С. та Данилочкіна С., Жарилгасова Б., Ковтун С., Коняєв О., Судакова О. [1, 28, 3, 22]. Їх погляди відрізняються розкриттям сутності системи бюджетування через описання і аналіз складових цієї системи.

Крім того, можемо виділити характерні риси бюджетування на підприємствах, а саме:

1) як управлінська технологія використовується в управлінні фінансово-господарською діяльністю підприємства;

2) є процесом планування діяльності підприємства та його структурних підрозділів;

3) деталізує довгострокові плани з очікуваними результатами в розрізі короткострокових часових меж;

4) базується на формуванні системи взаємопов'язаних бюджетів;

5) через систему бюджетів відображає всі види фінансових витрат, джерел їх покриття, тобто рух ресурсів підприємства.

Таким чином, підхід до визначення бюджетування як управлінської технології має значення при розгляді проблем менеджменту підприємства, а точніше – проблем фінансового менеджменту. Особливістю цього підходу є концентрація уваги на взаємовідносинах підрозділів, керівництва та виконавців щодо реалізації фінансового управління діяльністю підприємства та його підрозділів, що має оформлюватися системою фінансових планів – бюджетів у розрізі коротких часових відрізків. Наступний підхід до визначення бюджетування окреслений вузьким його тлумаченням як процесу короткострокового планування економічної, фінансової, господарської діяльності підприємства, оформлений в бюджетах. В рамках цього підходу планування може здійснюватися і за підрозділами підприємства. Невід'ємною частиною при плануванні фінансових показників, що відображені в бюджетах, є їх подальший контроль та аналіз. Важливість системного підходу до бюджетування на підприємстві зумовлена складністю організації взаємодії структурних підрозділів підприємства та необхідністю деталізації доходів і витрат, понесених в бюджетному періоді, тобто управлінням елементами складної системи на підприємстві.

Оскільки система бюджетування на підприємстві є сукупністю взаємопов'язаних елементів, що

об'єднані кінцевою метою якісного та ефективного управління фінансово-господарською діяльністю підприємства та його структурних підрозділів, і відіграє важливу роль в досягненні підприємством його стратегічних економічних та соціальних цілей.

На думку Ананькіної О., Данилочкіна С. та Данилочкіної С., «система бюджетування на підприємстві – це організаційно-економічний комплекс, що представлений низкою спеціальних атрибутів (застосування особливих носіїв управлінської інформації – бюджетів, надання структурним підрозділам статусу бізнес-одиниць (центрів фінансової відповідальності), високий рівень децентралізації управління підприємством), що введені в систему управління підприємством» [1].

Коняєв О. підкреслює, що функціонування будь-якої системи можливе лише за дотримання основних принципів. При цьому принципи організації системи бюджетування мають бути властиві всім елементам системи та об'єднувати їх в єдине ціле [11, с. 38].

Модель системи бюджетування на підприємстві, за авторським баченням наведено на рис. 1.

Варто відмітити відсутність в науковій літературі одностайного визначення суб'єкту та об'єкту системи бюджетування.

Хруцький В. називає об'єктом бюджетування фінансову структуру компанії, тобто перелік бізнесів і сфер фінансової відповідальності, розподілених між структурними підрозділами цієї компанії [7, с. 220]. Схожу думку висловлює Ковтун С., розуміючи під об'єктом системи бюджетування бізнес-напрямки, структурні ланки компанії, центри фінансової відповідальності, бізнес-процеси, проекти [3, с. 31]. Натомість ряд вчених фінансову структуру, а точніше елементи фінансової структури підприємства, називають суб'єктом системи бюджетування. Логічність віднесення структурних підрозділів підприємства, за якими закріплено

визначений рівень відповідальності щодо виконання сформованих бюджетів підприємства, саме до суб'єкту системи бюджетування впливає з практичного аспекту її функціонування.

Також можна погодитися з думкою Жарилгасової Б., Коняєв О., котрі до суб'єктів системи бюджетування відносять: бюджетну комісію (комітети); відділи, що приймають участь в підготовці бюджетів; функціональні служби і відділи, що відповідають за підготовку бюджетів підприємства в цілому; елементи фінансової структури, що формують бюджети підрозділів та окремих видів бізнесу [22, с. 387; 28, с. 61;].

Крім того, фінансову структуру підприємства вітчизняні науковці тлумачать по-різному: Красова О. – як сукупність центрів відповідальності, керівники яких відповідають за діяльність цих організаційних одиниць [29]; Войко Д., Хруцький В. – як ієрархічну систему центрів фінансової відповідальності [4, с. 60; 19, с. 150; 28, с. 119; 27, с. 220]. В рамках бюджетування розуміння фінансової структури саме як впорядкованої сукупності центрів фінансової відповідальності, є більш коректним і відповідає сутності бюджетування, тому що в цьому випадку об'єкт відповідальності вужчий (доходи і витрати), ніж у сфері діяльності, де встановлено персональну відповідальність менеджера за широке коло показників.

Добре структуровану класифікацію центрів фінансової відповідальності подає Войко Д., що на основі аналізу публікацій зарубіжних та вітчизняних вчених виділяє види таких центрів за наступними класифікаційними ознаками:

- 1) цілепокладання внутрішньофірмового управління (оперативні, стратегічні центри фінансової відповідальності);
- 2) рівень управління (такі центри як: підприємство, відділи та служби підприємства, окремі види виробництва, цех, виробнича дільниця, бригада);

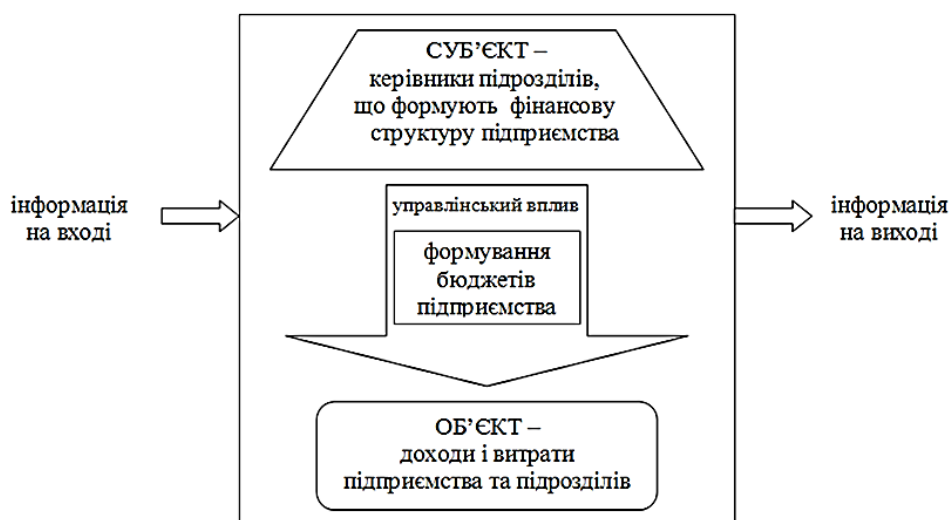


Рис. 1. Модель системи бюджетування на підприємстві

3) обсяг повноважень і відповідальності (центр витрат, доходу, центри прибутку, центр інвестицій, центри управління і контролю);

4) задачі та функції (основні та допоміжні центри фінансової відповідальності);

5) ступінь співпадіння з місцем виникнення витрат (співпадаючі, неспівпадаючі центри);

6) місце в ієрархії центрів (горизонтальні одновидові; горизонтальні багатовидові; пірамідальні центри);

7) відношення до внутрішнього господарського механізму (аналітичні, госпрозрахункові центри фінансової відповідальності) [4, с. 61].

Подана класифікація відбиває багатомірність центрів фінансової відповідальності підприємства, проте практичну вагомість мають центри, виділені лише за декількома класифікаційними ознаками. Більшість вітчизняних підприємств в силу обмеженості фінансових ресурсів мають нескладну фінансову структуру, і відповідно центри фінансової відповідальності.

Підсумовуючі вище названі підходи вчених і практиків щодо типів фінансової структури підприємства та її елементів, що в свою чергу є суб'єктами системи бюджетування на підприємстві, можемо сказати наступне. Фінансова структура підприємства є реально дієвим інструментом управління фінансовими потоками та діяльністю підприємства в розрізі його структурних підрозділів, що в першу чергу, ґрунтується на персональній відповідальності керівників різних рівнів управління за фінансові результати своєї діяльності. Тип фінансової структури, її склад та необхідність виділення на конкретному підприємстві визначається вищим менеджментом, виходячи із особливостей підприємства його організаційної структури, рівня децентралізації управління та доцільності закріплення персональної відповідальності за джерела доходів і витрат.

Жарилгасова Б. та Коняєв О. об'єктом системи бюджетування називають доходи і витрати підприємства та його підрозділів, тобто грошові потоки,

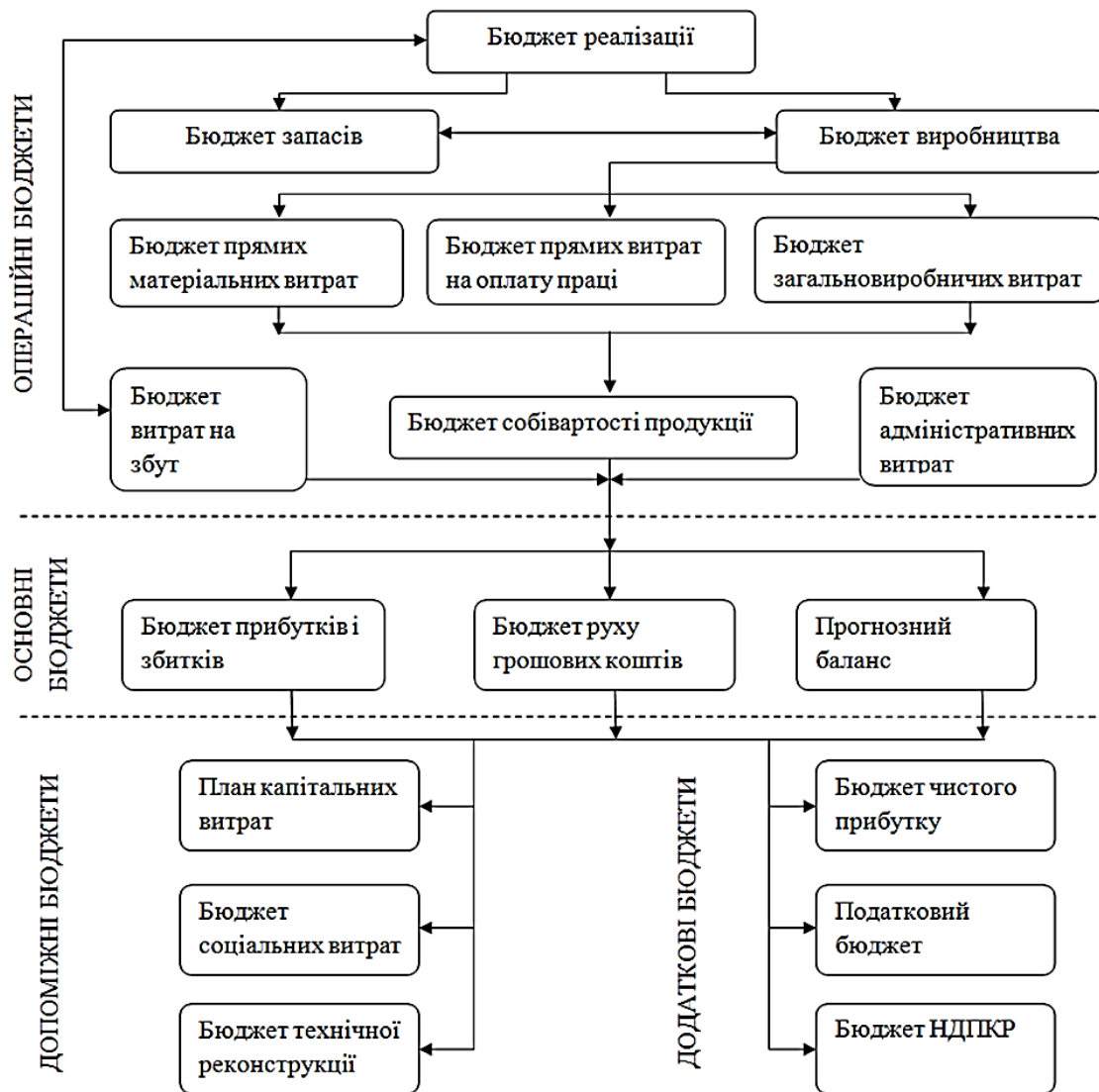


Рис. 2. Структура бюджетів підприємства (авторська розробка)

пов'язані з виробництвом та реалізацією продукції, робіт, послуг [7, с. 61; 11, с. 38]. Для характеристики системи бюджетування доцільним буде розглянути не самі витрати та доходи підприємства, його підрозділів, а особливі форми відображення всіх витрат і доходів – бюджетів підприємства.

На основі поданих різними вченими і практиками визначень бюджету, як основного інструменту бюджетування на підприємстві, можемо узагальнено виділити три основні підходи розкриття сутності бюджету підприємства: як планового фінансового кошторису; як деталізованого фінансового плану; як вираженого в економічних показниках результату діяльності підприємства.

Хруцьким В. [7] детально розглянуто види бюджетів за широтою номенклатури витрат, причому ці автори виділяють чотири основні групи бюджетів: основні бюджети; операційні бюджети; допоміжні бюджети та додаткові (спеціальні) бюджети. Всі ці бюджети необхідні для побудови головного виробничого бюджету підприємства, так званого майстер-бюджету. Провівши узагальнення щодо структури бюджетів підприємства, можна їх структурувати наступним чином (рис. 2).

Подана схема розкриває не лише види бюджетів підприємства, а і порядок їх формування та внутрішні взаємозв'язки. Варто відмітити, що розробка системи взаємопов'язаних бюджетів підприємства та їх структури залежить від специфіки діяльності підприємства, його організаційної та звісно фінансової структури управління, стратегічних цілей та поточних можливостей і визначається компетентним керівництвом підприємства чи його структурних підрозділів. З метою підвищення ефективності бюджетного процесу весь процес формування системи бюджетування на підприємстві необхідно деталізувати у шість етапів. Можливий перелік етапів наступний:

1. Визначення фінансової структури підприємства; складання переліку центрів фінансової відповідальності і закріплення в спеціальному положенні про фінансову структуру підприємства.

2. Визначення технології бюджетування: окреслення основних, операційних й інших бюджетів, розробка послідовності складання різних бюджетів для елементів фінансової структури і підприємства в цілому.

3. Визначення форматів бюджетів (перелік статей доходів і витрат бюджетів з виділенням прямих (змінних) і накладних (постійних) витрат). Окремо визначаються джерела грошових коштів та напрями їх використання.

4. Проведення регламентації бюджетування: бюджетного періоду (горизонт фінансового планування) і регламенту (порядок) розробки бюджетів, процедура аналізу і оцінки бюджетів.

5. Організація бюджетного процесу, визначення відділів і служб, що прийматимуть участь в бюдже-

туванні, розподіл їх функцій, обов'язків і відповідальності (закріплюється в документальній формі порядку взаємодії).

6. Проводиться автоматизація бюджетування: складання технічного завдання, розробка і адаптація програмного забезпечення, навчання персоналу (узагальнено за [3, с. 135–139; 7, с. 365–368]).

Однак, для ефективного застосування бюджетування, забезпечення оптимального співвідношення «витрати-переваги» необхідно починати не з придбання дорогого програмного та технічного забезпечення, а зі створення власної спеціалізованої програми із застосуванням можливостей табличного процесора Microsoft Excel (для автоматизації розрахунків) та Microsoft Access (для формування баз даних первинної документації, збору та обробки даних управлінського обліку) [6, с. 36-39]. Дана програма дозволяє вводити будь-які формули і використовувати функції, будувати взаємозв'язки і прогнози, графічно та візуалізувати отримані дані. MS Excel представляє широкий діапазон засобів для аналізу статистичних даних та прогнозування майбутніх подій. Таким чином, автоматизація системи бюджетування на підприємстві є необхідною умовою реальних процесів господарювання. Пропозиція спеціально розроблених програм для автоматизованого бюджетування має великий вибір: від окремих модулів управлінських інформаційних систем до надпотужних корпоративних систем управління діяльністю підприємства. Але для успішності автоматизації системи бюджетування на підприємстві має бути розроблена архітектура бюджетів, алгоритмів розрахунку показників і їх аналіз за допомогою табличних редакторів, таких як MS Excel.

**Висновки з проведеного дослідження.** Запропонований підхід до формування системи бюджетування на підприємстві в комплексі інших управлінських дій вирішує основні проблеми, пов'язані з плануванням показників діяльності підприємства і його структурних підрозділів. Раціональна структура сформованих бюджетів дозволяє точніше розраховувати необхідний розмір доходів і витрат. Такі розрахунки мають запрограмований алгоритм і частково автоматизовані в середовищі електронних таблиць, що робить бюджети гнучкими. Бюджети допомагають підвищити прозорість фінансових потоків підприємства, а також визначити рівень відповідальності керівників за фінансові результати відповідних підрозділів. Цей підхід, який на відміну від попередніх методичних напрацювань, враховує розмежування суб'єкту і об'єкту даної системи, з визначенням основних функцій, виконуваних при управлінському впливі суб'єкта на об'єкт системи бюджетування на підприємстві. Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є розроблення рекомендацій щодо запро-

вадження запропонованої системи бюджетування на підприємстві, яка б враховувала його галузеві особливості функціонування. Подальший розвиток певних аспектів бюджетного планування призведе до підвищення ефективності та гнучкості управління підприємством.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ананькіна Е.А. Контролінг як інструмент управління підприємством [навч. посібник] / Ананькіна Е.А., Данілочкін С.В., Данілочкін Н.Г. та ін [за ред. Н.Г. Данілочкіної]. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1999. – 297 с.
2. Білик М.Д. Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання: [навч. посіб.] / М.Д. Білик. – К.: КНЕУ, 2013. – 689 с.
3. Коваленко Л. О. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. / Л.О. Коваленко, Л. М. Ремньова. – 3-тє вид., випр. і доп. – К.: Знання, 2008. – 483 с.
4. Ковтун С. Бюджетирование на современном предприятии, или как эффективно управлять финансами / С. Ковтун. – Х.: Фактор, 2007. – 336 с.
5. Крамаренко Г.О. Фінансовий менеджмент: Підручник для студ. вищ. навч. Закладів / Г. О. Крамаренко, О. Є. Чорна; Дніпропетровський університет економіки та права. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 518 с.
6. Кузьмін О. Автоматизация бюджетирования на предприятии // Налоговое планирование. – 2006. – № 5. – С. 35-41.
7. Кузьмін О., Мельник О. Бюджетування в управлінні вітчизняними промисловими підприємствами // Податкове планування. – 2005. – № 9. – С. 49-63.
8. Хруцкий В. Е. Системы бюджетирования. Семь шагов по эффективной постановке бюджетирования / В. Е. Хруцкий, Р. В. Хруцкий. – М.: Финансы и статистика, – 2007. – 176 с.
9. Геллер Є.Б. Аналіз основних методів процесу бюджетування на підприємстві / Є. Б. Геллер // Агросвіт. – 2013. – № 19 – С. 60–64.
10. Калініна О. М. Етапи розробки і впровадження бюджетування / О. М. Калініна // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2010 – № 1 (9) – С. 57–63.
11. Кизенко О. О. Бюджетне управління підприємством: проблеми застосування системного підходу / О.О. Кизенко. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.sedu.com.ua/wp-content/uploads/2015/07/28\\_kizenko\\_32\\_2013.pdf](http://www.sedu.com.ua/wp-content/uploads/2015/07/28_kizenko_32_2013.pdf)
12. Коркуна Д. Бюджетування у системі фінансового планування підприємства / Д. Коркуна // Формування ринкової економіки в Україні. – 2009. – № 19. – С. 330–334.
13. Куліш Д. В. Методичні аспекти бюджетування / Д. В. Куліш // Чернігівський науковий часопис. Серія 1, Економіка і управління. – 2015 – № 1 (6). – С. 104–111.
14. Поліщук С. В. Аналіз підходів до організації бюджетування / С. В. Поліщук. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://zt.knteu.kiev.ua/files/2013/1\(66\)/uazt\\_2013\\_1\\_8.pdf](http://zt.knteu.kiev.ua/files/2013/1(66)/uazt_2013_1_8.pdf)
15. Проць Н. В. Аналіз основних факторів, що визначають практику бюджетування на підприємствах України за 2011-2015 роки / Н. В. Проць // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015 – № 6. – С. 436–442. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/91.pdf>
16. Ситник Г. В. Система бюджетів підприємства торгівлі / Г. В. Ситник. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://znppdatu.at.ua/222/42.pdf>
17. Тищенко О. М. Бюджетування податків на підприємствах: монографія / О. М. Тищенко, О. М. Кизим, Н. В. Михасьова / за заг. Ред. О. М. Тищенка. Х.: ВД «ІНЖЕК», –2010. – 240 с.
18. Федорченко О. С. Удосконалення системи бюджетування на підприємстві / О. С. Федорченко // Економіка та держава. – 2015. – № 11. С. 37–39.
19. Онищенко С. Бюджетування в системі фінансового управління підприємства // Бухгалтерський облік і аудит. – 2006. – № 6. – С. 42-51.
20. Деменіна О. М. Бюджетування як інструмент координації в системі оперативного контролінгу // Проблеми науки. – 2008. – № 9. – С. 13-19.
21. Гнилицька Л. Контроль та аналіз у бюджетуванні // Бухгалтерський облік і аудит. – 2009. – № 7. – 2009. – С. 12-24.
22. Фролов И. Бюджетирование операционной деятельности дистрибьюторов // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – № 7. – С. 75-83.
23. Коняев А. А. Организация системы бюджетирования в коммерческих банках // Деньги и кредит. – 2009. – № 10. – С. 37-41.
24. Судакова О. І. Особливості бюджетування українських підприємств. Режим доступу: <http://rusnauka.com>
25. Христофоров А. В. Внедрение бюджетирования позволяет сократить затраты предприятия на 20% // Экспресс-анализ законодательных и нормативных актов. – 2005. – № 42. – С. 36-39.
26. Войко Д. Центры финансовой ответственности предприятия в системе бюджетирования / Д.Войко// Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 4. – С. 60-72.
27. Лагода Т. Бюджет наш, хотя расходы не наши [Бюджетирование предприятия] // Бизнес. – 2003. – № 26. – С. 111-117.
28. Терещенко О.О. Фінансовий контролінг: [навч. посіб.] / О.О. Терещенко, Н.Д. Бабяк. – К.: КНЕУ, 2013. – Т. 35. – 407 с.
29. Жарылгасова Б. Бюджетирование как информационная основа финансового менеджмента и внутреннего экономического контроля/ Б. Жарылгасова // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 3. – С. 60-67.
30. Красова О. С. Бюджетирование и контроль затрат: теория и практика. – Режим доступу: <http://www.e-reading.org.ua>