

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528) [www. economy.nayka.com. ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 12, 2018 | 27.12.2018 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2018.12.1](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.12.1)

УДК 336.6

*Л. О. Птащенко,
доктор економічних наук, професор
А. О. Великожон,
магістрант, Полтавський національний технічний університет
імені Юрія Кондратюка (м. Полтава, Україна)*

ПРОБЛЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ БЮДЖЕТУВАННЯ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*L. Ptashchenko
Doctor of Economics, Professor
A. Velykozhon,
master student,
Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University (Ukraine)*

PROBLEMS OF ORGANIZATION OF THE BUDGETING PROCESS IN THE SYSTEM OF FINANCIAL MANAGEMENT BY THE ENTERPRISE

На основі здійсненого наукового дослідження, узагальнивши теоретичні положення процесу бюджетування в контексті наукових підходів визначено його сутність, складові елементи та місце у системі управління підприємством, також розглянуто переваги та недоліки бюджетування за сучасних умов господарювання та особливості його впровадження на українських підприємствах. Досліджено проблеми, з якими стикаються підприємці під час впровадження технологій бюджетування та визначено напрями щодо поліпшення цього процесу.

Найважливішими факторами, що обумовлюють масштаби і темпи розвитку підприємства, є обсяг і структура фінансових ресурсів, які перебувають у його розпорядженні. Лише досконала, гнучка організація фінансового управління може забезпечити діяльність підприємства, яка б відповідала поставленій меті, а саме – досягнення високого рівня управління виробничо-господарською діяльністю в умовах конкуренції на ринку.

За сучасних умов ведення бізнесу на українських підприємствах існує проблема надлишку інформації також керівники неправильно управляють інформацією приймаючи управлінські рішення. А процес бюджетування дозволяє згрупувати зібрану інформацію і здійснити її аналіз для прийняття ефективних управлінських рішень керівництвом.

On the basis of the performed scientific research, summarizing the theoretical positions of the budgeting process in the context of scientific approaches, its essence, components and place in the enterprise management system are determined, as well as the advantages and disadvantages of budgeting in modern conditions of economic activity and features of its implementation at Ukrainian enterprises are considered. The problems encountered by entrepreneurs during

introduction of budgeting technologies are investigated and directions for improvement of this process are determined.

The most important factors determining the scale and rate of development of an enterprise are the volume and structure of financial resources that are at its disposal. Only a perfect, flexible organization of financial management can ensure the activity of an enterprise that meets the stated goal, namely – achieving a high level of management of production and economic activity in conditions of competition in the market.

Budgeting, as a modern enterprise management tool, includes the technology of planning, accounting, control and analysis of financial, informational and material flows, as well as the results obtained. This process covers all functional areas of the enterprise: marketing, administration, personnel management, production, procurement, sales and quality control.

In entrepreneurial activity, budgeting is based on the development of budgets of different levels and directions of activity, the organization of control over their implementation, the analysis of deviations from budget indicators and making appropriate adjustments in order to achieve the intended results.

Under current economic conditions, the effectiveness of budgeting depends to a large extent on the organization of this process. After all, having implemented this process at the enterprise, the manager should clearly determine the procedure of planned work, including the establishment of the order of budget formation, responsible executives and their authorities, terms of the beginning and completion of work, forms of information provision.

Ключові слова: *бюджетування, фінансове планування, управління, бюджет, технологія бюджетування, бюджетний процес.*

Key words: *budgeting, financial planning, management, budget, technology of budgeting, budget process.*

Актуальність теми. За сучасних умов ведення господарської діяльності на українських підприємствах однією з основних проблем є незадовільний фінансовий стан, що має прояви в неефективному розміщенні фінансових ресурсів, заборгованістю перед бюджетом та іншими учасниками на ринку, неввірою обраною керівниками фінансовою стратегією та тактикою, а також існує проблема надлишку інформації та неможливість керування інформацією при здійсненні управлінських рішень.

Досвід функціонування успішних підприємств в умовах ринку свідчить, що для вирішення вказаних проблем та для забезпечення життєздатності підприємства на протязі тривалого проміжку часу необхідно впроваджувати нові методи підвищення ефективності системи управління підприємством, одним із яких є бюджетування.

Постановка проблеми. З огляду на науково-практичну актуальність теми на сьогодні основною проблемою є розуміння процесу бюджетування, його функцій та переваг для підприємства. Тому, впровадження бюджетування на підприємствах є необхідним заходом, адже забезпечить його конкурентоспроможність у майбутньому.

Постановка завдання. Метою даної статті є дослідження бюджетування як сучасного процесу фінансового планування, його складових елементів, аналіз проблем упровадження технологій бюджетування на українських підприємствах та визначення напрямів щодо покращення цього процесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Великий внесок у розроблення та аналіз теоретичних, методологічних і практичних засад бюджетування на підприємстві здійснили такі вітчизняні та іноземні науковці: М.Д. Білик [1], С. Білобловський [2], С.Ф. Голов [4], С. Ковтун [9], П.В. Іванюта та З.М. Левченко [7], О.О. Терещенко [11], Джай К. Шим та Джайло Г. Сігел [5] та інші.

У своїх працях автори розкривали власні погляди на сутність бюджетування та бюджетів, пропонували різні підходи до класифікації бюджетів, визначали переваги та недоліки від впровадження бюджетування на підприємствах тощо.

Виклад основного матеріалу. Успіх будь-якого підприємства на ринку визначається правильною організацією виробничого процесу, політикою зниження витрат, тобто, впливом на внутрішні фактори виробництва. Одним із дієвих методів організації діяльності підприємства є процес бюджетування.

На сьогоднішній день бюджетування застосовується рідко і якщо застосовується, то не дає бажаного результату. Зазвичай це трапляється через незнання принципів постановки бюджетування, неповну постановку бюджетування, незв'язаність бюджетування зі стратегією підприємства, відсутність мотивації та з інших причин.

Поняття «бюджет» та «бюджетування» ще й досі лишаються не до кінця зрозумілими і по-різному трактуються як зарубіжними, так і вітчизняними вченими. Поява поняття «бюджет» на рівні підприємства пов'язана зі зростанням ролі оперативного фінансового планування та управлінського обліку.

Наприклад, Джай К. Шим та Джайло Г. Сігел визначають бюджетування як колективний процес, який уможлиблює погодження внутрішньої діяльності підрозділів підприємства та змушує його відповідати загальній меті [5].

На думку С. Білобловського «бюджетування – це технологія фінансового планування, обліку і контролю доходів і витрат, одержаних від бізнесу на всіх рівнях керування, що дозволяє аналізувати прогнозовані й отримані фінансові показники» [2].

С.Ф. Голов трактує термін «бюджетування» як процес планування майбутніх операцій підприємства та оформлення його результатів у вигляді системи бюджетів, з одного боку, характеризує його як складову частину планування, а з іншого, передбачає бюджетування як процес складання бюджетів [4].

М.Д. Білик, розкриває поняття «бюджет» як оперативний фінансовий план, що складається як короткостроковий період у формі кошторису витрат або балансу доходів і витрат, скоординований за всіма підрозділами і функціями, який забезпечує ефективний контроль за надходженням і витрачанням коштів на підприємстві та є основою для прийняття управлінських рішень [1].

На нашу думку, доцільним є розгляд бюджетування як процесу. Адже, бюджетування як процес організації управління фінансовою діяльністю підприємства базується на розробленні бюджетів різного рівня та напрямів діяльності, організації контролю за їх виконанням, аналізу відхилень від бюджетних показників та внесення відповідних коригувань з метою досягнення поставлених завдань. Також цей процес покликаний пов'язувати оперативні цілі структурних одиниць із метою всього підприємства.

Варто відмітити, що бюджетування охоплює всі функціональні сфери діяльності підприємства: маркетинг, адміністрування, управління персоналом, виробництво, закупки, продажі та контроль якості тощо.

Повноцінне бюджетування на підприємстві, тобто бюджетування як процес включає низку складових (рис. 1).



Рис. 1. Схема бюджетування як процесу організації системи оперативного планування на підприємстві

Технологія бюджетування володіє інструментарієм фінансового планування, тобто різновиди та формати бюджетів, систему цільових показників і нормативів.

Організація бюджетування полягає у формуванні центрів фінансової відповідальності та центрів витрат на підприємстві, створення регламенту розроблення бюджетів, організацію їх виконання та механізму контролю, розподіл функцій і відповідальності між рівнями управління тощо.

Інформаційно-методичне забезпечення бюджетування передбачає постановку суцільного управлінського обліку, у рамках якого в будь-який час можна отримати оперативну інформацію про хід виконання раніше прийнятих бюджетів у розрізі видів бізнесу і по структурних підрозділах; вироблення вимог до вихідної інформації та методів її збору й оброблення [3].

Таким чином, процес бюджетування являє собою послідовність дій, які пов'язані з плануванням, обліком та аналізом, а також контролем фінансово-економічних показників діяльності підприємства.

Зазначимо, що бюджетування є найважливішим елементом забезпечення фінансової стійкості підприємства у короткостроковому періоді за сучасних турбулентних умов ведення бізнесу. Цей процес відображає основний зміст сучасної технології фінансового планування та має адекватні складові (табл.1).

**Таблиця 1.
Сукупність елементів процесу бюджетування**

Об'єкт	підприємство; окремі види діяльності чи операції; структурні підрозділи; бізнес-процеси; інвестиційні проекти; центри відповідальності; види витрат; центри фінансового обліку
Предмет	ключові показники фінансово-господарської діяльності підприємства (доходи, витрати, фінансові результати, активи, пасиви, грошові потоки) – прогнозні та фактичні, величина їх відхилень

Суб'єкт	власники; фінансовий директор; члени бюджетного комітету (іншого координуючого органу); функціональні менеджери; керівники структурних підрозділів і центрів відповідальності; посадові особи, відповідальні за бюджетування
Мета	ухвалення ефективних управлінських рішень щодо оптимізації джерел та структури надходження залучених коштів, їх розподілу та використання для забезпечення повноцінного фінансування підприємства і зростання його ринкової вартості
Завдання	вибір об'єктів бюджетування; розробка бюджетів; розрахунок бюджетних показників; визначення джерел і обсягів фінансування; виявлення резервів залучення коштів; прогнозування фінансового стану на майбутній період (квартал, рік)
Принципи	часова визначеність; багатоваріантність; релевантність інформації; узгодженість цілей «знизу-вгору»; зв'язок із фінансовою стратегією підприємства; послідовність; підпорядкованість виконавцям; уніфікація форм бюджетів
Функції	планування; контроль; координація; аналіз і оцінка; облік; організація; регулювання; мотивація; інформаційна функція; комунікативна функція; функція прийняття рішень і делегування повноважень

Джерело [8]

Варто відмітити, що процес бюджетування, як і будь яка інша управлінська технологія, має свої переваги та недоліки (табл. 2).

Таблиця 2.
Переваги та недоліки бюджетування

Переваги	Недоліки
Поліпшення управління ресурсами в організації, забезпечення їх цільового використання та оптимізації. Вдосконалення розподілу ресурсів	Можливе збільшення конфліктів між працівниками підприємства, спричинене опором нововведенням та нерозумінням поставлених перед працівниками цілей.
Забезпечення координації діяльності всіх підрозділів спрямованої на досягнення кінцевих результатів.	Велика трудомісткість процесу бюджетування та, як правило, його висока вартість.
Зміцнення фінансової дисципліни на підприємстві, забезпечення фінансової стійкості.	Протиріччя між досягненням цілей та їх стимулюючим ефектом.
Створення передумов для децентралізації й делегування повноважень.	Нерозуміння менеджерами сутності та всіх можливостей бюджетування.

Джерело: [6]

Попри існування певних недоліків, процес бюджетування є найважливішим елементом забезпечення фінансової стійкості підприємства у короткостроковому періоді та має цілу низку переваг. Воно забезпечує можливість в єдиному інформаційному форматі розробляти й контролювати виконання плану, своєчасно оцінювати відхилення фактичних показників від планових.

Ще однією позитивною стороною бюджетування є його гнучкість, тобто здатність бюджету до змін. Швидкість реагування планових показників на зовнішні виклики й загрози – дуже важлива характеристика бюджетування в умовах нестабільності й невизначеності.

Оскільки в сучасних умовах кожне підприємство, незалежно від організаційно-правової форми та форми власності, має керуватися у своїй діяльності принципами самоокупності та самофінансування, обґрунтованість формування фінансових планів та ефективність використання фінансових ресурсів стає все більш актуальною проблемою.

При цьому основною метою фінансового планування стає забезпечення фінансових та матеріальних можливостей для успішної господарської діяльності, та в кінцевому підсумку – досягнення прибутковості всіх видів діяльності підприємства [2].

Наслідки економічних й політичних реформ в Україні спричинили неоднозначний вплив на стан промислових підприємств. Окремим із них удалося адаптуватися до ринкових умов господарювання, для інших нові методи виявилися настільки складними, що призвели до їх збитковості й навіть банкрутства. Статистика свідчить, що від 35 до 80 % підприємств виявилися нездатними нормально функціонувати і знайти своє місце на ринку.

Найбільше впливають на погіршення фінансового стану вітчизняних підприємств ті обставини, що більшість з них надлишково енергомісткі та утримують складну виробничу та соціальну інфраструктуру.

Виробництво традиційно орієнтується на досягнення обсягів, а не якості продукції, відсоток відходів значний, а схем їхньої переробки немає. Але головним недоліком у діяльності підприємств є відсутність орієнтації на кінцевий результат, що повинно забезпечуватися впровадженням фінансового планування і контролю.

Проблеми, пов'язані з організацією системи фінансового планування на сучасних українських підприємствах, можна згрупувати за ступенем важливості:

- 1) неадекватність фінансових планів (бюджетів) можливостям підприємства;
- 2) вимога до оперативності складання й корегування (у разі необхідності) бюджетів;
- 3) забезпечення прозорості й простоти бюджетів для керівництва;
- 4) відсутність гармонізації між довгостроковими планами й короткостроковими бюджетами;
- 5) реалізація бюджетів на всіх рівнях;
- 6) забезпечення комплексності.

Майже третина проблем пов'язана з неадекватністю фінансових планів, зокрема бюджетів можливостям підприємства, що викликано, як правило, необґрунтованими показниками щодо збуту, постачання сировини, матеріалів, напівфабрикатів тощо, заниженими термінами погашення дебіторської заборгованості, надмірними потребами у зовнішньому фінансуванні.

Іншою проблемою є вимога до оперативності складання й корегування (у разі необхідності) планів. Економічні служби й досі готують значну кількість непридатних для фінансового аналізу документів, а відсутність чіткої системи підготовки і передачі планової інформації з відділу до відділу, недостовірність інформації призводять до того, що навіть добре опрацьований бюджет стає непотрібним, тому що спізнюється до планового терміну. Або у цих бюджетах відсутні елементи гнучкості, що не дозволяє менеджменту своєчасно відкоригувати бюджет у разі виникнення проблем, пов'язаних з викликами й загрозами зовнішнього і внутрішнього середовища.

Дві попередні проблеми неминуче викликають третю – «непрозорість» і ускладненість бюджетів для керівництва. Це природний наслідок відсутності чітких внутрішніх стандартів формування бюджетів. Дуже важливо, щоб укладачі бюджету брали участь у прийнятті його остаточного варіанта, а керівник не переглядав бюджет без ретельного аналізу.

Порушення послідовності операцій планування може призвести до відсутності гармонізації (розбалансованість) між довгостроковими планами й короткостроковими бюджетами. Останні формуються за своїми законами і потребують розділу недостатніх оборотних коштів підприємства за напрямками та проектами. Звичайно, сьогодні є підприємства, де ця проблема значною мірою розв'язана, але для більшості – вона й надалі залишається актуальною.

Існують ще дві проблеми – реалізація бюджетів на всіх рівнях та їх комплексність. Під реалізацією бюджетів на всіх рівнях маємо на увазі ступінь їх виконання з точки зору забезпечення необхідними фінансовими і матеріальними ресурсами, безперебійна забезпеченість необхідними ресурсами. Комплексність бюджетів означає, що крім фінансових розділів бюджету за доходами і витратами, необхідні також реальні бюджети за прибутками та збитками, рухом заборгованості, плановим балансом. Усі вони повинні складатися у формі, зручній для топ-менеджерів. Крім того, доцільно використовувати інструменти факторного аналізу, щоб оцінити можливі варіанти розвитку подій при зміні ключових планових показників. Для більшості українських підприємств такими показниками під час складання річного плану є виручка, собівартість і прибуток. Водночас не аналізуються такі показники, як рентабельність власного капіталу, рентабельність активів, оборотність активів, запас фінансової стійкості, темпи економічного зростання підприємства.

Дуже часто на підприємствах не формується плановий баланс і не аналізується його структура, не прогнозується динаміка зміни фінансової стійкості й ліквідності. Фінансовий план лише тоді стане реальним інструментом управління підприємством, коли його виконання можна буде оперативно контролювати.

Слід зазначити, що впровадження бюджетування на українських підприємствах практично завжди зіштовхується з методичними та організаційними проблемами. Трудомісткий процес упровадження системи бюджетування може тривати місяцями і навіть роками. Крім тимчасових витрат він вимагає наявності висококваліфікованих фахівців в області бюджетування та комп'ютерних технологій, без яких цей процес здійснити неможливо. Як правило, українські підприємства залучають фахівців консалтингових фірм або аутсорсинг, адже це обходиться їм дешевше і значно надійніше.

Водночас, складнішим завданням залишається розроблення бюджетів для малих і середніх підприємств, де всі завдання щодо фінансового аналізу вирішує бухгалтер чи директор відповідно до їх компетенції.

Дослідження проблем бюджетування свідчить, що разом із зростанням розміру малих підприємств і переходом їх у статус середніх зростає потреба у фінансовому аналізі та обґрунтованому фінансовому плануванні. Для малих підприємств значною потребою є прогнозування грошових потоків, оскільки тільки стабільність надходження виручки та правильність визначення витрат виступають гарантом їх безперервної діяльності.

Крім того, не менш важливою проблемою фінансового планування є забезпечення обґрунтованості бюджету, його реальності. Це залежить значною мірою від достовірності даних щодо збуту, дебіторської

заборгованості та строків її погашення, потреб у фінансуванні, налагодженої роботи підрозділів, задіяних у складанні бюджетів та оперативності їх розроблення [12].

Створення надійної і гнучкої системи управління фінансами, спрямованої на вирішення питань бюджетної, кредитної та інвестиційної політики дасть змогу підприємствам суттєво підвищити ефективність діяльності [13]. Адже система бюджетування є найважливішим елементом забезпечення фінансової стійкості підприємства у короткостроковому періоді.

Бюджетування виражає основний зміст сучасної технології фінансового планування. Воно забезпечує можливість в єдиному інформаційному форматі розробляти й контролювати виконання плану, своєчасно оцінювати відхилення фактичних показників від планових. Цей процес оперативного прийняття управлінських рішень і коригування поточних дій виявляє основну вимогу до ефективності системи управління фінансами у мінливому економічному середовищі.

Застосування процесу бюджетування дасть можливість підприємствам досягти:

1) поліпшення оперативного управління, зокрема збалансованості надходжень і витрачання ресурсів підприємства;

2) зростання продажу та оптимізації витрат за рахунок маневрування ресурсами підприємства;

3) поліпшення управління борговими зобов'язаннями та інвестиціями;

4) оптимізації структури дебіторської та кредиторської заборгованості;

5) створення надійної бази для оцінювання ефективності роботи кожного з підрозділів підприємства, а також його фінансового стану в цілому;

6) швидкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі.

Висновки. Бюджетування відображає основний зміст сучасної технології фінансового планування. Цей процес оперативного прийняття управлінських рішень і коригування поточних дій виявляє основну вимогу до ефективності системи управління фінансами у непередбачуваному економічному середовищі.

Для забезпечення обґрунтованого бюджетування та виконання бюджетів необхідно є підготовка регламенту його складання залежно від розміру підприємства (велике, середнє, мале) та специфіки діяльності, організаційно-правової форми, належним чином опрацьованої та достовірної інформації. А приділяючи більше уваги бюджетуванню можна досягти фінансової стабільності підприємства як в короткостроковій так і в довгостроковій перспективі.

Роль бюджетування в діяльності вітчизняних підприємств полягає в тому, що воно сприяє росту ефективності використання виробничих ресурсів та витрат. Ця задача бюджетування є першочерговою для всіх підприємств, адже ефективність їх діяльності, а також використання ресурсів і витрат знаходяться на дуже низькому рівні. Тому методологічні та практичні засади бюджетування потребують ретельного вивчення. З огляду на це перспективою подальших досліджень є розроблення ієрархічної моделі впровадження технологій бюджетування на промислових підприємствах.

Література.

1. Білик М.Д. Бюджетування у системі фінансового планування / М.Д. Білик // Фінанси України. – 2010. – № 3. – С. 97-109.
2. Білобловський С. Складові елементи процесу бюджетування / С. Білобловський // Економіка, фінанси, право. – 2002. – № 8. – С. 20-25.
3. Вініченко М.М. Визначення цільової функції бюджетування / М.М. Вініченко // Фінанси України. – 2009. – № 6. – С. 119-124.
4. Голов С.Ф. Методи бюджетного планування / С.Ф. Голов // Фінанси України. – 2009. – № 12. – С. 37-46.
5. Джай К. Шим. Основи коммерческого бюджетирования: пер. с англ. / Джай К. Шим, Джайло Г. Сигел. – Спб.: Азбука. – 2001. – С. 13.
6. Долішня Т.І. Бюджетування як один із інструментів ефективного формування та управління витратами / Т.І. Долішня // Сталий розвиток економіки. – 2011. – № 7. – С. 179-183.
7. Іванюта П.В., Левченко З.М. Внутрішньогосподарський облік у виробничих підрозділах сільськогосподарських господарюючих суб'єктів: навч. посібн. / П.В. Іванюта, З.М. Левченко. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 430 с.
8. Квасницька Р.С. Бюджетування як важливий елемент діяльності підприємства / Р.С. Квасницька, С.О. Джерелейко // Вісник Хмельницького національного університету, Економічні науки. – 2008. – №5, Т.1 – С. 54-56
9. Ковтун С. Бюджетування на сучасному підприємстві, або як ефективно управляти фінансами / С. Ковтун – Х.: Фактор, 2005. – 340 с.
10. Коркуна Д. Бюджетування в системі фінансового планування підприємства / Д. Коркуна // Формування ринкової економіки в Україні. – 2014. Вип.19. – С. 330-334.
11. Терещенко О.О. Теоретичні засади бюджетування на підприємстві / О.О. Терещенко // Фінанси України. – 2004. – № 11. – С. 17-23.
12. Равенков А. Фінансове планування на підприємстві / А. Равенков // Проблеми теорії та практики управління. – 2006. – № 4. – С. 72-78.

13. Жовновач Р.І. Планування діяльності підприємства / Р.І. Жовновач // Фінанси України. – 2004. – № 1. – С. 21-27.

14. Кислов Д. Заповіді та мудрощі фінансового планування / Д. Кислов // Менеджмент та менеджер. – 2007. – № 1. – С. 42-47.

References.

1. Bilyk, M.D. (2010), “Budgeting in the financial planning system”, *Finansy Ukrainy*. vol. 3, pp. 97-109.
2. Biloblovs'kyj, S. (2002), “Components of the budgeting process”, *Ekonomika, finansy, pravo*. vol. 8, pp. 20-25.
3. Vinichenko, M.M. (2009), “Definition of target budgeting function”, *Finansy Ukrainy*. vol. 6, pp. 119-124.
4. Holov, S.F. (2009), “Methods of budget planning”, *Finansy Ukrainy*, vol. 12, pp. 37-46.
5. Dzhaj K. Shym and Dzhajlo H. Syhel (2001), *Osnovy kommercheskoho biudzhetyrovanyia* [Basics of Commercial Budgeting], Azbuka, Sankpeterburh, Rosiia.
6. Dolishnia, T.I. (2011), “Budgeting as one of the tools for effective formation and cost management”, *Stalyj rozvytok ekonomiky*, vol. 7, pp. 179–183.
7. Ivaniuta, P.V. and Levchenko, Z.M. (2006), *Vnutrishn'ohospodars'kyj oblik u vyrobnychkykh pidrozdilakh sil's'kohospodars'kykh hospodariuichykh sub'iektiv* [Internal accounting in production units of agricultural business entities], Tsentr navchal'noi literatury, Kyiv, Ukraina.
8. Kvasnyts'ka, R.S. and Dzherelejko, S.O. (2008), “Budgeting as an important element of enterprise activity”, *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu, Ekonomichni nauky*, vol. 5, no. 1, pp. 54-56.
9. Kovtun, S. (2005), *Biudzhetyvannia na suchasnomu pidpriemstvi, abo iak efektyvno upravliaty finansamy* [Budgeting at a modern enterprise, or how to effectively manage finances], Faktor, Kharkiv Ukraina.
10. Korkuna, D. (2014), “Budgeting in the system of financial planning of the enterprise”, *Formuvannia rynkovoï ekonomiky v Ukraini*, no. 19, pp. 330-334.
11. Tereschenko, O.O. (2004), “Theoretical fundamentals of budgeting at an enterprise”, *Finansy Ukrainy*, vol. 11, pp. 17-23.
12. Ravenkov, A. (2006), “Financial planning at the enterprise”, *Problemy teorii ta praktyky upravlinnia*, vol. 4, pp. 72-78.
13. Zhovnovach, R.I. (2004), “Planning of enterprise activity”, *Finansy Ukrainy*, vol. 1, pp. 21-27.
14. Kyslov, D. (2007), “Commandments and wisdom of financial planning”, *Menedzhment ta menedzher*, vol. 1, pp. 42-47.

Стаття надійшла до редакції 27.11.2018 р.