

О. С. Бондаренко,
к. е. н., докторант, Київський національний університет технологій та дизайну

КОМПАРАТИВНИЙ АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ: ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ

E. Bondarenko,
Candidate of economic sciences, doctoral candidate, Kyiv national University of technologies and design

COMPARATIVE ANALYSIS OF MODELS OF FINANCIAL PLANNING: ADVANTAGES AND DISADVANTAGES

Обґрунтовано сутність фінансового планування та бюджетування в сучасних умовах, визначено їх характерні риси, виділено переваги та недоліки моделей фінансового планування, сформульовано умови їх подальшого використання в логістичних системах промислових підприємств.

Justified essence of financial planning and budgeting in modern conditions, defined their characteristics, advantages and disadvantages of the models of financial planning, formulated conditions of their further use in the logistics systems of industrial enterprises.

Ключові слова: фінансове планування, бюджетування, фінансовий потік, логістична система промислового підприємства.

Key words: financial planning, budgeting, financial flow, logistics system of an industrial enterprise.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах розвитку економіки України ефективність господарської діяльності промислових підприємств залежить від дієвості моделей фінансового планування. Одним із шляхів забезпечення раціонального вибору моделей фінансового планування є врахування впливу процесів логістизації, які визначають необхідність узгодженого управління фінансовими, матеріальними, інформаційними потоками, та особливостей функціонування промислових підприємств у вигляді логістичних систем. Такий стан речей вимагає від науковців і практиків дослідження сучасних моделей фінансового планування, виділення їх переваг і недоліків, а також можливостей адаптації до специфічних рис логістичних систем вітчизняних промислових підприємств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У науковій літературі методологічним, методичним та практичним аспектам фінансового планування присвячено праці таких сучасних науковців, як Алейник С.В., Білик М.Д., Білоусова О.С., Жилкіна А.Н., Мельник О.Г., Мілінчук О.В., Онищенко С.В., Ситник Г.В. та інші. Науковцями обґрунтовуються їх переваги, недоліки, можливості практичного застосування. Разом з цим, на сьогоднішній день у межах фінансової науки не визначено ролі фінансового планування в логістичних системах промислових підприємств, не відображено організаційно-економічне забезпечення його ефективної реалізації у напрямку управління фінансовими потоками та не обґрунтовано найбільш прийнятні моделі.

Таблиця 1. Інтерпретація поглядів сучасних підходів до фінансового планування та його моделей

Автор	Підхід автора щодо визначення фінансового планування	Моделі фінансового планування, що використовуються автором
Білеусова О.С. [7, с. 36-39]	Фінансове планування - процес розробки системи планових показників, досягнення яких забезпечить ефектне формування, використання фінансових ресурсів і спокійні умови для фінансової стійкості, прибутковості діяльності та розвитку за мінімальних ризиків	Бюджетування, бізнес-планування (мають вичерпно цілісьове спрямування (планування матеріальних витрат, витрат на оплату праці, і інших витрат операційної діяльності, а також планування доходів, витрат та грошових потоків бізнес-проектів і не можуть застосовуватися підприємствами як стратегічне і тактичне фінансове планування)
Борисова В.Д., Аверин Е.Ю. [8, с. 240-243]	Фінансове планування - процес формування загального фінансового плану компанії, що відображає стратегічний і тактичний цілі	Бюджетування (наскрізне управлінське планування, яке в межах ходіння має еволюціонувати від короткострокового планування до повноцінного інструменту фінансового управління)
Голдін А.А. [12, с. 313-316]	Фінансове планування - процес побудови фінансового плану, формування необхідної стратегічної інформації, що дозволяє вирішити питання про те, чи організації і проблеми в господарській діяльності	Бюджетування (науковий інструмент управління, спрямований на побудову єдиної системи середньострокового планування діяльності підприємства, контролю та аналізу витрат, доходів і фінансових результатів)
Ахмедов Е.Н. [2, с. 106]	Фінансове планування - це процедури прогнозування, формалізації операційних, поточних, перспективних дій, зведення сукупності фінансових відомостей, які розкривають діяльність організації, її діяльність у фінансових планах, процесних документах, пов'язаних на короткострокову, середньострокову, і довгострокову перспективу	Бюджетування (адекватне відображення і ефективна реалізація фінансових інтересів, цілей, завдань організації за допомогою формалізованого у фінансових планах, процесних документах, пов'язаних)
Семінова Д.А. [27, с. 53]	Фінансове планування забезпечує відповідність джерел фінансових ресурсів потреби в них, а також визначає конкретний шлях їх використання. Її основною метою, наприклад, є урахування помилкових дій у сфері фінансів, з іншого - на планованні використання внутрішніх ресурсів	Бюджетування (розробка фінансового плану, який включає весь спектр дій, направлених на досягнення поставлених цілей, які можна описати формалізованими об'єктивними і кількісними показниками, та бюджету, що є фінансовим документом, який стосується конкретного напрямку діяльності, в якому узагальнюються і фінансові та операційні і управлінські та інші показники та витрати грошових коштів, доходів, витрат і середньострокового підприємства)
Крамаренко Г.О. [18, с. 161]	Фінансове планування - це науковий процес обґрунтування на визначений період руху фінансових ресурсів підприємства та відповідних фінансових відомостей. Фінансове планування - процес розробки системи фінансових планів і планових (формалізованих) показників для забезпечення розвитку підприємства необхідними фінансовими ресурсами і відповідного ефективного їх використання	Перспективне фінансове планування (передбачає розробку стратегії візії про прибутки та збитки, притоки грошових коштів, середньострокового балансу). Поточне фінансове планування (передбачає розробку плану доходів і витрат на операційно-діяльність, плану доходів і витрат на інвестиційно-діяльність, плану надходжень та витрат капіталу). Оперативне фінансове планування (включає розробку штифетних показників кожного місяця)
Семінов Г.А., Бугай І.З., Семінов А.Г., Бугай А.В. [32, с. 325, с. 331]	Фінансове планування - процес систематичної розробки управлінських рішень, які прямо чи опосередковано впливають на обсяги фінансових ресурсів, у тому числі через формування та напрямки використання згідно виробничим, маркетинговим планам, а також зведення показників діяльності підприємства в плановому періоді, які забезпечують здійснення заданих раціональних стратегій	Бізнес-план Бюджетування. Прогнозні фінансові документи
Петропольський Н.В., Старокукина І.А. [21, с. 95-96]	Фінансове планування - виконання заходів для досягнення поставлених цілей, які мають на їх виконання, зорганізовані за цілями	Бюджетування (технологія фінансового планування, об'єкту і контролю використання ресурсів, доходів і витрат компанії від певного бізнесу на всіх рівнях і по всіх бізнес-процесах, що дозволяє аналізувати поточний і фактичний фінансові показники діяльності, це означає перехід до ресурсу між підділками компанії) Капітальне бюджетування (довгострокове фінансове планування). Поточне бюджетування (короткострокове фінансове планування)
Білик М.Д. [22, с. 425-430]	Фінансове планування - процес розробки фінансових планів і планових показників щодо забезпечення розвитку підприємства необхідними фінансовими ресурсами та підвищення ефективності фінансової діяльності в об'єктованому періоді	Бюджетування (проектне планування фінансових планів і поточності, управлінська технологія, призначена для вироблення і підтримання фінансової обґрунтованості і прийнятності управлінських рішень)
Жданова А.Н. [13, с. 7-17]	Фінансове планування - це планування всіх доходів і витрат використання і грошових коштів для забезпечення розвитку підприємства	Бюджетування (модель фінансового планування, яка застосовується в межах короткострокового фінансового планування)
Онащенко С.В. [23]	Фінансове планування - процес систематичної підготовки управлінських рішень, які прямо чи опосередковано впливають на обсяги фінансових ресурсів, у тому числі через формування та напрямки використання згідно з виробничими, маркетинговими планами та показниками діяльності підприємства у плановому періоді і які забезпечують виконання заданих найбільш раціональних стратегій	Бюджетування (процес організації управління фінансово-господарською діяльністю суб'єктів господарювання, що базується на розробці бюджетів у розрізі питань відповідальності, чи планування діяльності, організації контролю за їх виконанням, аналізу відхилення від бюджетних показників та регулюванні на цій основі господарської діяльності з метою узагальнення і досягнення пам'ятних результатів на всіх рівнях управління)
Гершул А., Горський М. [11, с. 314-316]	Фінансове планування дозволяє координувати рух грошових коштів підприємства для отримання визначеного кінцевого результату та поліпшення за оперативне, середньострокове, довгострокове	Бюджетування (проектне планування руху грошових коштів підприємства на визначений майбутній період, що дозволяє вирішити оперативні завдання та створити умови для досягнення стратегічних цілей)
Мельник О.Г. [19]	Бюджетне планування - процес формування бюджетів на об'єктований період (рік, квартал, місяць) з метою визначення на основі бухгалтерського аналізу у кількісній формі обсягу потреб та ресурсів (витрат та доходів, надходжень, збитків та пасивів) для обраних об'єктів, що створює досягнення цілей підприємства	Бюджетування (управлінська технологія, що передбачає формування бюджетів для обраних об'єктів та їх використання з метою забезпечення оптимальної структури співвідношення доходів та витрат, надходжень та видатків, активів та пасивів підприємства чи його ланок для досягнення встановлених цілей з урахуванням впливу середовища функціонування)
В.В. Бондаров, В.С. Леонтьев [9, с. 403-404]	Фінансове планування - визначення обсягів фінансових ресурсів, капіталу на основі прогнозування грошових потоків за рахунок власних, позикових та залучених з фондового ринку джерел фінансування	Бюджетування (проектне планування конкретних бюджетів підприємств до підлеглих оперативного планування)
Р. Бредлі, С. Майєр [25]	Фінансове планування - процес, який складається із: 1) аналізу інвестиційних можливостей і можливостей поточного фінансування; 2) прогнозування наслідків рішень; 3) обґрунтування можливих варіантів для виконання їх до фінансового плану; 4) оцінку відповідності результату, досягнута корпорацією, напрямками фінансового плану	Довгострокове фінансове планування (передбачає розробку довгострокового фінансового плану) та короткострокове фінансове планування (передбачає розробку короткострокового фінансового плану)

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

У зв'язку з цим, метою статті є обґрунтування сутності фінансового планування, з'ясування його відмінностей з бюджетуванням, проведення аналізу сучасних моделей фінансового планування, розкриття їх переваг та недоліків, а також визначення напрямів раціонального використання в логістичних системах промислових підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Ефективне управління фінансовими потоками не можливе без застосування фінансового планування. В сучасних трактуваннях науковців зустрічаються різні підходи до визначення сутності фінансового планування, його об'єктів, спільних та відмінних рис порівняно з бюджетуванням, механізмів реалізації на підприємствах різних організаційно-правових форм господарювання та видів економічної діяльності. Не зважаючи на це, дослідники однозначно зазначають, що фінансове планування є важливою складовою загальної системи планування та відіграє ключову роль у забезпеченні збалансованості фінансових потоків, які відображають рух наявних та прогнозованих обсяги фінансових ресурсів (табл. 1).

Підсумовуючи підходи науковців до змісту поняття "фінансове планування", можна виділити такі його характерні риси: 1) визначає напрями руху фінансових потоків; 2) передбачає розробку стратегічних, тактичних, оперативних фінансових планів; 3) підвищує ефективність використання внутрішніх можливостей підприємства; 4) дозволяє на основі обґрунтування необхідних обсягів фінансових ресурсів визначити найраціональніші напрями розвитку підприємства; 5) забезпечує систематизацію управлінських рішень, які визначають напрями руху фінансових потоків, у процесі досягнення поставлених цілей; 6) координує зусилля всіх структурних підрозділів підприємства під час виконання поставлених завдань; 7) дозволяє оцінити інвестиційні можливості підприємства, 8) дає змогу на основі сформованих фінансових планів оцінити наслідки управлінських рішень, що приймаються; 9) узгоджує та встановлює взаємозв'язки між фінансовими планами. Стосовно бюджетування, то його характерні риси є такими: 1) відіграє роль управлінської технології, яка використовується в межах оперативного фінансового планування, 2) створює умови для нормування фінансових ресурсів, 3) дозволяє аналізувати і контролювати фінансові потоки в короткостроковій перспективі, 4) здійснює фінансову оцінку господарської діяльності підприємства, 5) зміцнює фінансову дисципліну у процесі досягнення оперативних цілей, 6) забезпечує прийняття раціональних оперативних управлінських рішень у напрямку досягнення поставлених цілей. Визначені характерні риси свідчать про те, що за останнє десятиліття в системі фінансової науки чітко сформувалась позиція щодо доречності розгляду бюджетування як моделі оперативного фінансового планування.

Мельник О.Г., досліджуючи теоретико-методологічні та прикладні засади бюджетування в системі управління підприємством, слушно зазначає [19, с. 7], що якісна реалізація бюджетування в межах підприємства можлива лише за умови функціонування відла-

годженої бюджетної системи, під якою розуміє сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, які задіяні у процесі формування та реалізації бюджетів. На її думку види, склад, структуру бюджетів підприємство має обирати самостійно залежно від типу внутрішньої організації, профілю та видів діяльності, спеціалізації, розміру, етапу життєвого циклу, особливостей середовища функціонування, стадії впровадження бюджетної системи та інших чинників. Для цього пропонує бюджети класифікувати за певними ознаками (за цільовим призначенням, видами витрат, способом урахування витрат, рівнем пристосування бюджетних показників до змін середовища функціонування, сферами діяльності, рівнем узагальнення, тривалістю бюджетного періоду, відповідністю ресурсної частини та частини потреб, способом перенесення витрат на продукцію та рівнем важливості), а процес бюджетування реалізувати в такі послідовні етапи: бюджетне планування, бюджетне організування, бюджетне мотивування, бюджетне контролювання та бюджетне регулювання.

Ілляшенко Т.О., Ілляшенко К.В. [15, с. 36—44], відображаючи бюджетування як інструмент оперативного управління господарською діяльністю, зазначають, що особливістю бюджетів (на відміну від форм бухгалтерської звітності) є те, що їх форми не стандартизуються, та визначаються цілями і об'єктами планування, характером і обсягами діяльності підприємства, його фінансовою і виробничою структурами [15, с. 39]. На їх думку, бюджетування виконує функції планування, прогнозу та аналізу. Функція планування є найважливішою, оскільки виходячи зі стратегічних цілей підприємства, бюджети вирішують завдання розподілу фінансових ресурсів. Функція прогнозу відображає розрахунок прогнозних показників на основі обліку даних бухгалтерського фінансового та бухгалтерського управлінського обліків. Функція аналізу передбачає зіставлення фактичних даних з плановими показниками, виявлення відхилень та наступне коригування дій. Реалізація таких функцій дозволяє оптимізувати доходи й витрати, підвищити рівень ліквідності, платоспроможності, прибутковості, та, в цілому, сформувати ефективну систему управління фінансами підприємства. На відміну від такої позиції Стоянова О.С. розглядає п'ять функцій: планування, комунікацію і координацію, орієнтування на досягнення завдань, контроль, підвищення професіоналізму [31, с. 27]. Писаренко Т. зазначає, що бюджетування як основний елемент системи управління підприємства присутнє лише на етапах планування, контролю й аналізу [24, с. 304—311]. Ананська М.О. [4, с. 1—9], визначаючи доцільність застосування бюджетування для оптимізації фінансових потоків у системі управління промисловим підприємством, зауважує, що воно бере участь у реалізації усіх функцій управління (регулювання, контроль, мотивація, організація, планування), а не лише у плануванні та контролі. Такий підхід є виправданим, оскільки особливістю функціонування фінансових потоків є те, що вони передбачають управління фінансовими ресурсами, якими володіє підприємство на конкретний момент часу та рухом фінансових ресурсів. Тобто трансформація фінансових ресурсів із статичного їх стану в динамічний відображає необхідність не тільки планування і контролю їх обсягів, але й регулю-

вання напрямів руху, організацію до оптимального формування та використання, а також мотивацію працівників до визначення оптимальних їх обсягів та раціональних траєкторій руху.

На думку Чая В.Т. та Чупахіної Н.І. [34, с. 3—5], в холдингах бюджетування являється технологією оперативного управління, яка вимагає побудови відповідної фінансової структури. Однак її ефективна реалізація можлива за умови: 1) створення відповідної ієрархії фінансової структури, включаючи функції елементів, входи та виходи центрів відповідальності, 2) затвердження єдиного для холдингу стандарту бюджетної системи, 3) опису в ньому концепції бюджетування, 4) основних документів та 5) побудови схем руху грошових і ресурсних потоків. При цьому авторами пропонується для оцінки ефективності функціонування бюджетування використовувати систему ключових показників ефективності [Key Performance Indicators], яка має включати показники холдингу, підприємств, центрів відповідальності [34, с. 13—14].

Деякі російські дослідники, базуючись на практиці розробки і впровадження бюджетного управління на промислових підприємствах визначають необхідність виділення п'яти бюджетних моделей [10, с. 26]. А саме: індивідуальна модель комплексного бюджетування, універсальна бюджетна модель, модель бюджетування окремих сфер діяльності, бюджетування фінансових потоків, бюджетування товарно-матеріальних потоків. На відміну від зазначеної точки зору, Алейник С.В. виділяє інших п'ять моделей [3, с. 63]: процесно-орієнтоване бюджетування (Activity based budgeting), бюджетування з нульовою базою (Zero base budgeting), ціннісно-орієнтований менеджмент (Value based management), планування прибутку (Profit Planning), динамічні безперервні бюджети і прогнози (Rolling budgeting & forecasts).

Застосовувати першу модель (процесно-орієнтовану) до фінансового планування пропонує вітчизняна дослідниця Ситник Г.В. [29, с. 262—270]. Вона акцентує увагу на нагальній потребі у розвитку та вдосконаленні теоретичних положень і практичного інструментарію фінансового планування на засадах процесного підходу з метою гармонізації фінансового управління з іншими його складовими, оскільки класичні підходи та інструменти фінансового менеджменту, які переважно висвітлюються в спеціальній літературі, дещо не узгоджуються із сучасними концепціями менеджменту, які підприємства намагаються впроваджувати в практику управління. Процес фінансового планування пропонує здійснювати на засадах процесно-орієнтованого підходу, який спрямує підприємство на постійні зміни, що в сучасних умовах є не тільки необхідним фактором ефективного його розвитку, а взагалі — виживання [29, с. 268]. Дослідниця зазначає, що розробка такої концепції має базуватися на парадигмі, яка розглядає підприємство як відкриту соціально-економічну систему, та обов'язково враховувати три аспекти фінансового планування: когнітивний, загальноекономічний та конкретно-управлінський. Таке бачення є звісно виправданим, оскільки в сучасних умовах ефективність системи планування залежить від: 1) стилю, професійних компетенцій працівника, бажань здобути нові знання у напрямку до-

сягнення поставлених завдань, 2) особливостей управління господарською діяльністю; 3) можливостей швидкої адаптації до стрімких змін зовнішнього середовища. Разом з цим, запропонований підхід дозволить мінімізувати суперечності між менеджерами всіх рівнів щодо розподілу фінансових ресурсів між підрозділами та забезпечити орієнтування фінансового управління бізнес-процесами на досягнення стратегічних фінансових цілей у напрямку підвищення цінності підприємства. При цьому доречним у процесі реалізації фінансового планування на основі процесно-орієнтованого підходу є виділення типових для конкретного підприємства операційних (відображають здійснення господарської діяльності), обслуговуючих (забезпечують реалізацію основних і стратегічних бізнес-процесів) та стратегічних (сприяють створенню конкурентних переваг та зростанню вартості підприємства) процесів [5, с. 89].

На відміну від Ситник Г.В. російський дослідник Ташкін А.Г. [30, с. 58] пропонує промисловим підприємствам використовувати стратегічно-орієнтоване бюджетування. На його думку, відсутність взаємозв'язку стратегічних цілей з тактичними завданнями, який характерний для традиційної моделі бюджетування, не дозволяє підприємству формувати точний прогноз розвитку. Тому для успішного розвитку підприємства необхідним є інтегрування бюджетування з сучасною системою стратегічного та оперативного управління, яке дозволить декомпонувати і каскадувати стратегічні цілі підприємства, а також здійснювати контроль за їх досягненням на основі фінансової прозорості і керованості на всіх рівнях управління. Тому пропонує інтегрувати збалансовану систему показників, яка є засобом стратегічного управління, в систему бюджетування. При цьому в межах бюджетування крім фінансових показників виокремити не фінансову складову та такі її елементи: характеристика продукту, взаємовідносини з клієнтами, післяпродажний сервіс, імідж і репутація [30, с. 58]. Враховуючи такий підхід, доцільно зауважити, що запропонований склад не фінансових показників чітко відображає характерні риси логістичного управління та виокремлює логістичні процеси.

Мілінчук О. В. [20] пропонує для управління промисловими підприємствами використовувати вартісно-орієнтоване бюджетування. Для цього, акцентуючи увагу на відсутності меж в зростанні вартості підприємств, визначає доцільність поєднання бюджетування з вартісно-орієнтованим управлінням. У результаті виділяє такі основні характеристики вартісно-орієнтованого бюджетування: 1) ринковий підхід до управління, спрямований на довгострокове збільшення вартості підприємств з урахуванням інтересів широкого кола зацікавлених сторін; 2) цілеспрямований, упорядкований, безперервний процес забезпечення власників та інвесторів підприємств необхідним значенням економічного прибутку та вільного грошового потоку; 3) сукупність інформаційних потоків, що дозволяють моделювати та оцінювати тренд вартості підприємств. Реалізувати такий підхід пропонує на основі виділення центрів вартості та застосування моделі вартісно-орієнтованого бюджетування підприємств на всіх рівнях ланцюга "власники (інвестори) — керівництво — центри фінансової відповідальності — персонал".

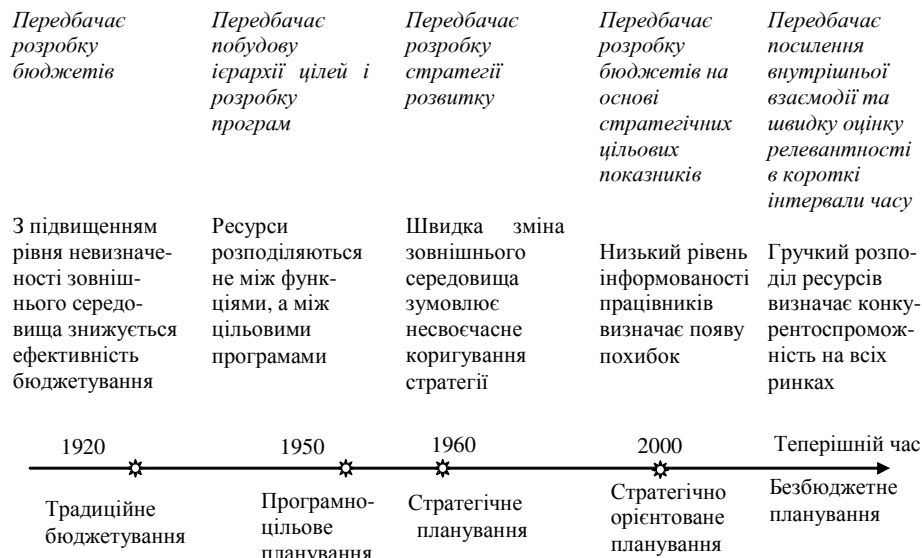


Рис. 1. Еволюція підходів до управління фінансами підприємств

Джерело: сформовано автором.

Поряд з проаналізованими підходами, останніми роками розповсюдженою є позиція дослідників щодо невідповідності традиційних методів бюджетування сучасному рівню конкуренції через значні витрати на їх реалізацію, та, як наслідок, не адаптованості до швидких змін зовнішнього середовища. Баландіна А.С., визначаючи особливості фінансового планування в холдингах, в своїх дослідженнях зупиняється на окремих рисах недосконалості бюджетування. При цьому обґрунтовує недоліки, які поділяє за відповідними класифікаційними ознаками [6, с. 134—140].

Кісельова О.М. вважає [16, с. 44], що основною причиною, яка обумовлює неефективність системи бюджетування на підприємствах, є небажання працівників працювати по-новому та нерозуміння керівництвом її змісту та ролі в досягненні стратегічних цілей господарської діяльності. Дослідниця зазначає, що впровадження системи бюджетування дозволяє підвищити прозорість фінансових потоків за рахунок чіткого визначення меж відповідальності працівників, зміцнення фінансової дисципліни, мотивування персоналу на досягнення заданих цілей. Тому пропонує при впровадженні системи бюджетування розробляти: 1) концепцію системи бюджетування, 2) фінансову структуру, 3) бюджетну структуру (формат, набір бюджетів для кожного елемента фінансової структури, порядок їх консолідації), 4) регламент бюджетування (порядок, терміни, відповідальність за формування, контроль, аналіз виконання бюджетів), 5) процедуру взаємозв'язку бюджетів з системою бухгалтерського обліку, 6) порядок взаємозв'язку системи бюджетування з системою мотивації персоналу щодо досягнення встановлених цілей.

Пиляєв М.Г., окреслюючи три основних проблеми (втрата актуальності, обмеженість бюджетного періоду на завершальному етапі виконання, стримування ініціативи менеджерів) при використанні системи бюджетування, відображає необхідність застосування промисловими підприємствами ковзного бюджетування. [23, с. 29], яке передбачає по закінченню відповідного проміжку часу планового періоду коригування планів

періоду, що залишився. Тому при виборі оптимального бюджетного періоду слід враховувати галузеву та індивідуальну специфіку, належність підприємства, особливості його макроекономічного середовища, стратегічні, тактичні, оперативні цілі. Позиція науковця є обґрунтованою, оскільки дійсно відображає ситуації, які часто виникають на промислових підприємствах. По-перше, під впливом швидкої мінливості зовнішнього середовища завчасно підготовлений бюджет на певному етапі його виконання може фактично стати застарілим через невідповідність реальним потребам та можливостям підприємства. По-друге, під кінець бюджетного періоду обмеженість фінансових ресурсів може призвести до затримки управлінських рішень стосовно фінансування вигідних проектів, або у випадку пошуку необхідних обсягів фінансових ресурсів зумовить їх некоректність чи неузгодженість. По-третє, складання бюджету один раз на рік призводить до того, що багато проектів і ідей працівників не реалізуються, а переносяться на наступний бюджетний період та залишаються не використаними.

Кравченко О.О. акцентує увагу на змінах до вимог фінансового планування, які виникли в процесі еволюції поглядів на його роль та значення в управлінні складними економічними відносинами. Вона зазначає, що в сучасних умовах стає неможливим ефективно використовувати існуючі методології фінансового планування, які базуються на перенесенні сформованих тенденцій і структурних пропорцій в майбутнє. Тому пропонує використовувати сценарне фінансове планування, під яким розуміє не тільки підхід до передбачення майбутнього, але й моніторинг динаміки стану зовнішнього середовища і майбутніх його впливів на функціонування та розвиток конкретної економічної системи [17, с. 96]. Таке трактування обумовлено тим, що фінансові ресурси порівняно з іншими ресурсами є відносно самостійними, а також здійснюють прямий вплив на процеси розподілу, опосередковані грошима, та ефективність господарської діяльності. Тому реалізація фінансового планування вимагає специфічної методології, яка відоб-

Таблиця 2. Переваги та недоліки сучасних моделей фінансового планування

Модель	Переваги (можливості застосування)	Недоліки (обмеження застосування)
Традиційне бюджетне планування	<ul style="list-style-type: none"> - забезпечує високий рівень контролю використання фінансових ресурсів на всіх рівнях управління підприємством; - забезпечує раціональне використання фінансових ресурсів; - передбачає закріплення обсягів ресурсів за бюджетами в абсолютних величинах; - зміцнює фінансову дисципліну у процесі виконання бюджетів; - спрямовує підприємство на досягнення поставлених цілей 	<ul style="list-style-type: none"> - орієнтує не на стратегію, а на бюджет; - передбачає багато узгоджень на всіх рівнях управління; - стримує ініціативність працівників; - орієнтує підприємств на оперативні і тактичні фінансові плани; - відображає відсутність взаємозв'язку між різними рівнями фінансового планування; - характеризується значними витратами часу на формування бюджетів
Сценарне фінансове планування	<ul style="list-style-type: none"> - забезпечує раннє попередження про можливі зміни зовнішнього середовища, що значно впливає на майбутню ефективність функціонування; - розкриває нові можливості на основі визначення характеру потенційних змін зовнішнього середовища; - сприяє зниженню ризиків (підготовка до можливих змін може зменшити негативний вплив на фінансові ресурси, викликаний невизначеністю і ризиками); - прискорює адаптивність підприємства до впливу дестабілізуючих факторів, що відображає безперечну конкурентну перевагу 	<ul style="list-style-type: none"> - вимагає у процесі аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища значних витрат ресурсів; - відображає об'єктивні труднощі формулювання принципово різних сценаріїв майбутнього та визначення ймовірностей їх реалізації; - розроблені сценарії майбутнього можуть не мати фактичної реалізації в майбутньому; - передбачає проведення моніторингу змін зовнішнього середовища для своєчасного внесення змін; - відображає складність реалізації через відсутність кваліфікованих фахівців
Ковзне бюджетування	<ul style="list-style-type: none"> - сприяє підвищенню точності прогнозування господарської діяльності за рахунок періодичного врахування змін ринкового середовища та проведення коригувань планів; - формує у працівників розуміння взаємозв'язку їх дій та ініціатив зі стратегією діяльності; - відображає наявність фінансового плану з постійним горизонтом планування; - мотивує працівників до прояву ініціативи під час коригування і уточнення бюджетів 	<ul style="list-style-type: none"> - вимагає багато узгоджень і коригувань; - досить поверхнево враховує вплив факторів зовнішнього середовища; - відображає низький рівень використання у процесі фінансового планування творчих та ініціативних компетенцій працівників; - свідчить про відсутність взаємозв'язку між різними рівнями фінансового планування; - зумовлює значні витрати часу на формування бюджетів
Фінансове планування на основі концепції «за межами бюджетів» (Beyond Budgeting)	<ul style="list-style-type: none"> - відображає відсутність фіксованих фінансових цілей; - свідчить про відмову від централізованого директивного планування; - передбачає використання ковзних фінансових планів та збалансованої системи показників; - планування операційних ресурсів здійснюється за нормативами у відповідності з цілями на основі ключових показників ефективності; - тісно пов'язана з збалансованою системою показників; - забезпечує скорочення витрат часу на процес встановлення цілей та планування фінансових ресурсів 	<ul style="list-style-type: none"> - ефективно працює за умови децентралізованого управління; - обов'язково вимагає фінансової прозорості; - у випадку низького рівня корпоративної культури призводить до некерованості господарської діяльності; - у разі відсутності доступу до фінансових ресурсів перетворюється на малоефективну; - потребує розробки дієвих систем стимулювання працівників (не за виконання планових завдань, а за досягнення найкращих результатів); - відображає відмову від методів методів Activity based costing, Balanced scorecard
Фінансове планування на засадах процесно-орієнтованого підходу	<ul style="list-style-type: none"> - дозволяє ідентифікувати ключові бізнес-процеси; - спрямовує підприємство на досягнення стратегічних фінансових цілей; - підвищує рівень інтегрованості; - підвищує рівень координованості структурних підрозділів; - підвищує раціональність використання ресурсів підприємства; - оптимізує інформаційні потоки на підприємстві, скорочує час на прийняття рутинних управлінських рішень; - підвищує рівень гнучкості та адаптованості підприємства до зміни умов зовнішнього середовища; - підвищує рівень мотивації персоналу 	<ul style="list-style-type: none"> - визначає необхідність поділу внутрішньої структури підприємства на чотири підсистеми (підсистема процесів, функціональна підсистема, підсистема ресурсів (входів), підсистема результатів (виходів) %; - характеризується дієвістю у випадку планування фінансових ресурсів за ідентифікованими бізнес-процесами; - вимагає визначеної послідовності етапів фінансового планування

Джерело: сформовано автором.

разить особливості прояву та виконання фінансами функцій розподілу і контролю.

Рябикін М. А., Оловянішніков А. Г. (рис. 1) визначають необхідність використання на промислових підприємствах безбюджетного планування.

Дана концепція зародилась у 1998 році як результат науково-практичних досліджень міжнародної робочої групи з прогресивних технологій, які направлені на розробку нової моделі менеджменту у процесі переходу від промислової ери до інформаційної [26, с. 71]. Поява безбюджетного планування обумовлена тим, що підприємства вимушені були вишукувати конкурентні переваги за всіма можливими для них нап्रा-

мами: на ринку постачальників, на ринку покупців, в ринковій інфраструктурі, безпосередньо на підприємстві. В результаті необхідність постійного їх аналізу та моніторингу визначили доречність розробки таких управлінських інструментів як Збалансована система показників (націлена на внутрішню координацію підприємства в напрямку досягнення стратегічних цілей) та Система управління цінностями (націлена на орієнтування підприємства на зовнішні очікування), що і стали в подальшому основою для створення більш гнучкої та пристосованої до стратегічних завдань і ринку капіталів системи. Концепція безбюджетного планування базується на дванадцяти принципах [26, с. 72]: вла-

да (створює механізм передачі функцій у вигляді чіткого формулювання, який базується на принципах і цінностях компанії, та не здійснює централізований контроль через правила і процедури), повноваження працівників (відображають свободу їх дій та можливостей), відповідальність та звітність працівників (формується на основі врахування досягнень за конкретні результати, а не за виконані функціональні обов'язки), організація (передбачає врахування мережі незалежних орієнтованих на споживача одиниць, а не ієрархію функцій і підрозділів), координація взаємодій (базується на ринкових методах, а не методах централізованого планування, бюджетування, контролю), лідерство (формується шляхом постановки завдань перед працівниками та їх навчання (керування і контроль зводяться до мінімуму), формування цілей (передбачає врахування діяльності конкурентів, а не бюджетних показників), стратегічний процес (відображає безперервність розроблюваної стратегії, а не одноразовий її характер), система попередження (зводиться до інформування керівництва про можливі загрози та зміни під час розробки стратегії та не включає короткострокові коригування), використання ресурсів (має здійснюється у випадку нагальної потреби в них, а не на основі їх розподілу за щорічними бюджетами), вимір і контроль (відображає швидкість та відкритість передачі інформації для багаторівневого контролю, а також відсутність мікроменеджменту), мотивація винагороди (передбачає становлення відповідності розмірів винагороди з показниками функціонування компанії та її підрозділів у вигляді конкурентоздатних параметрів, а не встановлених у процесі переговорів цілей).

Перші шість принципів визначають порядок делегування відповідальності в межах оперативного планування, що дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища; наступні шість — створюють умови для більш адаптивного пристосування до конкурентів та споживачів. Перераховані принципи функціонування чітко відображають окремі аспекти логістичного управління господарською діяльністю.

Поряд із зазначеними дванадцятьма принципами, провідними західними компаніями розроблено шість правил, які відображають перераховані принципи [1]. Узагальнено їх можна представити таким чином: 1) побудова більш достовірних і менш витратних прогнозів на основі спрощення процесу прийняття бюджетів та розробки прогнозів; 2) зменшення витрат на фінансове планування шляхом формування бази даних про доходи та витрати за попередні періоди; 3) відповідність обраної стратегії діючій системі управління фінансами; 4) максимальне врахування внутрішніх можливостей та зовнішніх потреб; 5) орієнтування у процесі прийняття фінансових рішень на майбутні результати.

Деякі російські дослідники [14, с. 171] вважають, що Beyond Budgeting — це не конкретний інструмент, а швидше зміна поглядів до принципів менеджменту, які в першу чергу мають змінити ставлення керівників до корпоративних цілей, виконання, контролю та винагород за їх досягнення. При цьому ними досить слушно обґрунтовуються фактори-джерела конкурентних пере-

ваг безбюджетного управління [14, с. 177]. Основними з них є такі: 1) автоматичне використання ефекту синергії через недопущенням безлічі видів витрат, 2) скорочення витрат грошей та часу кваліфікованого персоналу на процеси планування в оперативному контурі управління, 3) зведення до мінімуму втрат пов'язаних з невиконанням бюджетів.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, доцільно виділити переваги і недоліки в моделях фінансового планування, які обґрунтовуються сучасними дослідниками та використовуються в практичній діяльності промислових підприємств (табл. 2).

Виокремленні переваги та недоліки відображають безперервність процесу удосконалення підходів до моделей фінансового планування. Однак підтверджують ситуацію, яка відображає неефективність і низьку результативність функціонування промислових підприємств через недосконалість та не адаптованість існуючих моделей фінансового планування до особливостей управління фінансовими потоками, їх невідповідність внутрішній природі функціонування промислових підприємств у вигляді логістичних систем, особливостям розвитку, цільовим орієнтирам та змінам зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Такий стан дозволяє сформулювати сучасні напрями удосконалення фінансового планування на промислових підприємствах України. Це:

- розвиненість структури управління підприємства, яка дозволить виділяти стратегічний, тактичний, оперативний рівні фінансового планування;
- спроможність власників орієнтуватися на майбутню подію та враховувати минулий і сучасний досвід функціонування;
- сприяння дії ефекту синергії у напряду створення промисловими підприємствами цінностей логістичних ланцюгів;
- формування підприємством бази даних, які містять інформацію про господарську діяльність за попередні періоди;
- підтримання внутрішньою корпоративною культурою філософії постійного покращення як фінансових такі і не фінансових показників;
- усвідомлення власниками і працівниками того, що максимізація прибутку не може бути єдиною метою функціонування підприємства;
- розвиненість внутрішніх комунікативних процесів;
- мотивування працівників до досягнення високих результатів на основі розвитку набутих компетенцій та здобуття нових.

Перераховані напрями можуть бути реалізованими у випадку функціонування промислового підприємства у вигляді логістичної системи, яка спроможна забезпечити ефективність господарської діяльності, здатність формувати власну цінність та цінність для широкого кола представників логістичної інфраструктури. Тому подальші наукові дослідження будуть направлені на обґрунтування інструментарію фінансового планування в логістичних системах промислових підприємств.

Література:

1. Neely A., Bourne M. and Adams C. Better bulgeting or beyond bulgeting / Measuring business excellence, Vol. 9, 2005, p. 27.
2. Аксенов Е.П. Топология общих функций управления финансами / Е.П. Аксенов // Вестник Томского государственного университета — 2010. — № 4 (12). — С. 97—109.
3. Алейник С.В. Управление за рамками бюджетов: исследование западных специалистов / С.В. Алейник // Экономический анализ: теория и практика. — 2008. — № 15 (120). — С. 62—67.
4. Ананська М.О. Бюджетування в системі управління промислового підприємства / М.О. Ананська // Економічні науки. Серія "Економіка та менеджмент": [зб. наук. праць]. — Луцьк, 2012. — Випуск 9 (34). Частина I. — С. 1—9.
5. Баев Л.А., Новосад В.М. Процессное бюджетирование как основа оперативно-стратегического управления развитием предприятия / Л.А. Баев, В.М. Новосад // Вестник ЮУрГУ — 2011. — № 8. — С. 88—93.
6. Баландина А.С. Построение системы бюджетирования в холдинговых структурах / А.С. Баландина // Вестник Томского государственного университета. — 2007. — № 296. — С. 134—140.
7. Білоусова О.С. Фінансове планування на підприємствах: теорія, методологія та практика / О.С. Білоусова; НАН України, Ін-т екон. та прогноз. — К., 2012. — 388 с.
8. Борисова В.Д., Аверин Е.Ю. Сущность и особенности организации системы бюджетирования в холдинге / В.Д. Борисова, Е.Ю. Аверин // Известия ПГПУ им. В.Г. Белинского. — 2012. — № 28. — С. 239—243.
9. Бочаров В.В., Леонтьев В.Е. Корпоративные финансы. — СПб.: Питер, 2002. — 544 с.
10. Владимцев Н.В., Черная А.И. Использование современных управленческих моделей в технологии бюджетирования / Н.В. Владимцев, А.И. Черная // Экономический анализ: теория и практика. — 2008. — № 15 (120). — С. 25—29.
11. Гершун А., Горский М. Технологии сбалансированного управления. — 2-е изд., перераб. — М.: ЗАО "Олимп-бизнес", 2006. — 416 с.
12. Голдина А.А. Формирование упрощенного бюджета предприятия // Известия ПГПУ им. В.Г. Белинского. — 2012. — № 28. — С. 313—316.
13. Жилкина А.Н. Финансовое планирование на предприятии / А.Н. Жилкина. — М.: Благовест-В, 2004. — 248 с.
14. Иванова М.М., Родинова Н.П. Безбюджетное управление на предприятии: принципы, условия применения, этапы внедрения / М.М. Иванова, Н.П. Родинова // Экономика и менеджмент систем управления. — 2013. — № 3 (9). — С. 169—178.
15. Ілляшенко Т. О., Ілляшенко К. В. Бюджетування як напрямок удосконалення системи управління діяльністю підприємств? // Вісник СумДУ. Серія "36 Економіка". — 2012. — № 3. — С. 36—44.
16. Киселева О.Н. Причины, определяющие неэффективность системы бюджетирования на отечественных предприятиях / О.Н. Киселева // Экономика и менеджмент систем управления. — 2013. — № 4 (10). — С. 43—49.
17. Кравченко О.А. Концепция сценарного финансового планирования и прогнозирования на железнодорожном транспорте / О.А. Кравченко // Экономика промышленности. — 2012. — № 3—4 (59—60). — С. 92—102.
18. Крамаренко Г.О. Фінансовий менеджмент. 2-ге вид.: підручник / О. Є. Чорна. — Київ: Центр учбової літератури, — 2009. — 520 с.
19. 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.
20. Мілінчук О.В. Вартісно-орієнтоване бюджетування як підхід до управління підприємствами харчової промисловості: автореферат дисертації кандидата економічних наук зі спеціальності 08.00.04 — економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / О.В. Мілінчук. — Київ, 2011. — 20 с.
21. Немировский И.Б., Старожукова И.А. Бюджетирование. От стратегии до бюджета — пошаговое руководство. — М.: Издательский дом "Вильямс", 2006. — 512 с.
22. Онищенко С.В. Бюджетування в системі фінансового управління підприємством: автореферат дисертації кандидата економічних наук зі спеціальності 08.04.01. — Фінанси, грошовий обіг і кредит / С.В. Онищенко. — Київ, 2003. — 20 с.
23. Пиляев М.Г. Особенности внедрения принципов скользящего бюджетирования в интегрированных компаниях / М. Г. Пиляев // Известия ИГЭА. — 2009. — № 4 (66) — С. 28—31.
24. Писаренко Т. Бюджетування як основа ефективного управління підприємством / Т. Писаренко. — Економіка і ринок: облік, аналіз, контроль, 2007. — № 16. — С. 304—311.
25. Ричард Брейли, Стюарт Майерс. Принципы корпоративных финансов: пер с англ. — М.: ЗАО "Олимп — Бизнес, 1997. — 1120 с.
26. Рябыкин М.А., Оловянишников А.Г. Совершенствование управления современным промышленным предприятием на основе концепции "за рамками бюджетов" / М. А. Рябыкин, А. Г. Оловянишников // Вестник Томского государственного университета. — 2012. — № 2 (18). — С. 69—76.
27. Семенова Д. А. Финансовое планирование как основа бюджетирования / Д.А. Семенова // Финансы, учет, банки. — 2009. — № 4 (12). — С. 97—109.
28. Сергеев И.В., Щипицин А.В. Оперативное финансовое планирование на предприятии. — М.: Финансы и статистика, 2002. — 288 с.
29. Ситник Г.В. Концепція фінансового планування на підприємстві на основі процесно-орієнтованого підходу / Г.В. Ситник // БІЗНЕСінформ — 2013. — № 3. — С. 262—270.
30. Ташкинов А.В. Стратегически ориентированное бюджетирование на промышленном предприятии: методологический подход / А.Г. Ташкинов // Вестник Пермского университета. — 2013. — № 3 (18). — С. 55—63.

31. Финансовый менеджмент /под ред. Стояновой Е.С. — 5-е изд., перераб. и доп. — М.: Перспектива, 2003. — 656 с.

32. Фінансове планування і управління на підприємствах / Семенов Г.А., Бугай В.З., Семенов А.Г., Бугай А.В.: [навчальний посібник]. — К.: Центр учбової літератури, — 2007. — 432 с.

33. Финансовый менеджмент: підручник /Кер. авт. кол. і наук. ред. проф. А.М. Поддєрьогін. — К.: КНЕУ, 2005. — 535 с.

34. Чая В.Т., Чупахина Н.И. Система бюджетирования и управленческая отчетность в агрохолдингах / В.Т. Чая, Н.И. Чупахина // Экономический анализ: теория и практика. — 2008. — № 14 (119). — С. 2—21.

References:

1. Neely, A. Bourne, M. and Adams, C. (2005), "Better bulgeting or beyond bulgeting" Measuring business excellence, vol. 9, p. 27.

2. Aksenov, H.E. (2010), "The topology of the General functions of financial management", Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta, vol. 4 (12), pp. 97—109.

3. Aleinik, S. V (2008), "The management of the budgets: a study of Western experts", Jekonomicheskij analiz: teoriya i praktika, vol. 15 (120), pp. 62—67.

4. Anansie, M. O. (2012), "Budgeting in the system of management of industrial enterprise", Ekonomichni nauki, vol. 9 (34), pp. 1—9.

5. Baev, L.A. and Novosad, V.M. (2011), "Activity based budgeting as the basis of strategic management of enterprise development", Vestnik JuURG, vol. 8, pp. 88—93.

6. Balandina, A.S. (2007), "The budgeting system in holding structures", Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta, vol. 296, pp. 134—140.

7. Belousova, O.S (2012), "Financial planning at the enterprises: theory, methodology and practice, Institut jekonomiki i prognozirovaniya, Kiev, Ukraine.

8. Borisova, C. D. and Averin, E. Yu. (2012), "The essence and peculiarities of organization of the budgeting system in the holding company", Izvestija PGPU im. V. G. Belinskogo, vol. 28, pp. 239—243.

9. Bocharov, V.V. and Leontiev, V.E. (2002), Corporate Finance, Piter, Spb. Russia.

10. Vladimcev, N.V. and Chernya, A.I. (2008), "The use of modern management models in budgeting technology", Jekonomicheskij analiz: teoriya i praktika, vol. 15 (120), pp. 25—29.

11. Gershon, A. Gorsky, M. (2006), "Sustainable management of technology", Moscow, Russia.

12. Goldina, A. A. (2012), "The formation of a simplified budget of the enterprise", Izvestija PGPU im. V.G. Belinskogo, vol. 28, pp. 313—316.

13. Zhilkina, A. N. (2004), "Financial planning at the enterprise", Blagovest, Moscow, Russia.

14. Ivanova, N.M and Rodinova, I.E. (2013), "Off-enterprise management: principles, conditions, stages of implementation", Jekonomika i menedzhment sistem upravleniya, vol. 3 (9), pp. 169—178.

15. Ilyashenko, T.A. and Ilyashenko, C.V. (2012), "Budgeting as the direction of improving the system of

management of company activity", Visnik SumDU, vol. 3, pp. 36—44.

16. Kiseleva, O.N. (2013), "The causes that determine the inefficiency of budgeting system at the domestic enterprises", Jekonomika i menedzhment sistem upravleniya, vol. 4 (10), pp. 43—49.

17. Kravchenko, O. A. (2012), "The concept of scenario-based financial planning and forecasting on railway transport", Jekonomika promyshlennosti, vol. 3—4 (59—60), pp. 92—102.

18. Kramarenko, G.O. (2009), "Financial management", Centr uchbovoi literatury, Kiev, Ukraine.

19. Melnik, O. G. (2004), "Budgeting in the system of enterprise management", Nacional'niy universitet "L'viv's'ka politehnika, Lviv, Ukraine.

20. Milinchuk, O. V. (2011), "Value-oriented budgeting as a management approach to food industry enterprises", Kiev, Ukraine.

21. Nemirovskaya, I. B. and Storozhakova, I.A. (2006), "Budgeting. From strategy to the budget — walkthrough", Izdatel'skiy dom "Vil'jams", Moscow, Russia.

22. Onishchenko, S.V. (2003), "Budgeting in the system of enterprise financial management", Kiev, Ukraine.

23. Pilyaev, M. G. (2009), "Features of the introduction of the principle of moving budgeting in integrated companies", Izvestija IGJeA, vol. № 4 (66), pp. 28—31.

24. Pisarenko, T. (2007), "Budgeting as the basis of effective management of the enterprise", Ekonomika i rynok: oblik, analiz, kontrol', vol. 16, pp. 304—311.

25. Richard, Breily and Stuard Maers (1997), "Principles of corporate finance", ZAO "Olimp — Biznes, Moscow, Russia.

26. Ryabikin, M. A. and Olovyanishnikov, A. G. (2012), "Improvement of management of the modern industrial enterprise on the basis of the concept of "beyond budgets", Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta, vol. № 2 (18), pp. 69—76.

27. Semenov, D. A. (2009), "Financial planning as a basis for budgeting", Finansy, uchet, banki, vol. 4 (12), pp. 97—109.

28. Sergeev, I.V. and Shipitsin A.V. (2002), "Online financial planning at the enterprise", Finansy i statistika, Moscow, Russia.

29. Sitnik, G.V. (2013), "The concept of financial planning at the enterprise on the basis of a process-oriented approach", BIZNESINFORM, vol. 3, pp. 262—270.

30. Tashkinov, A.V. (2013), "Strategically oriented budgeting at the industrial enterprise: a methodological approach", Vestnik Permskogo universiteta, vol. 3 (18), pp. 55—63.

31. Stoyanova, E.S. (2003), Financial management, Perspective, Moscow, Russia

32. Semenov, G. A. Bugaj, V. Z. Semenov, A. G. and Bugaj, A.V. (2007), "Financial planning and management at enterprises", Tsentru uchbovoi literatury, Kiev, Ukraine.

33. Podderegin, A.M. and other (2005), " Financial management", KNJeU, Kiev, Ukraine.

34. Chaya, V.T. and Chupahina, N. I. (2008), "The system of budgeting and management accounting in agricultural holdings", Jekonomicheskij analiz: teoriya i praktika, vol. 14 (119), pp. 2—21.

Стаття надійшла до редакції 11.06.2014 р.