
ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА

УДК 336.145:336.14.01

Д. В. Куліш, аспірант

МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ БЮДЖЕТУВАННЯ

Анотація. У статті досліджено методичні підходи щодо бюджетування діяльності підприємств.

Ключові слова: бюджет, бюджетування, принципи, методи, структура.

Д. В. Куліш, аспірант

МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

Анотация. В статье исследованы методические подходы к бюджетированию деятельности предприятий.

Ключевые слова: бюджет, бюджетирование, принципы, методы, структура.

D. V. Kulish, Postgraduate Student

METHODICAL ASPECTS OF BUDGETING

Abstract. The article studies methodological approaches to budgeting at enterprises.

Keywords: budget, budgeting, principles, methods, structure.

Постановка проблеми. Багато підприємств мають бажання впровадити бюджетування, але не мають елементарних загальних знань, як це робити. Впровадження бюджетування затягується на довгий час, а результати, які воно дає, не влаштовує керівництво. Отже, сучасні розробки методичних підходів щодо бюджетування господарської діяльності українських підприємств є надзвичайно актуальними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Необхідно відзначити дослідження В. В. Савчука, В. В. Бочарова, Л. І. Федулова, О. В. Кобзія, Г. Г. Кірейцева, Т. П. Карова, А. Ю. Харко, В. Е. Хруцького, які зробили значний вклад у розвиток даного питання. Але незважаючи на значний прогрес у розвитку теорії бюджетування, багато проблем щодо практичного застосування залишаються не вирішеними.

Мета та завдання статті. Метою статті є насамперед виділення ключових базових принципів, методів і етапів бюджетування діяльності на підприємствах.

Виклад основного матеріалу. Бюджет зазвичай включає в себе фінансові та не фінансові аспекти плану і використовується як програма підприємства, якої необхідно дотримуватись в наступний період. Фінансовий бюджет виправдовує очікування менеджменту щодо прибутків, грошових потоків і фінансового становища. Так само як фінансова звітність має бути підготовленою на останній період, так вона і може бути підготовлена на майбутній період, наприклад: звіт про рух грошових потоків або бюджетний баланс. В основі фінансових бюджетів лежать не фінансові бюджети для виготовлених одиниць, що враховують кількість співробітників, кількість нових впроваджених на ринок продуктів тощо [1, с. 84].

Бюджет, що охоплює всю суцільну діяльність компанії, називається основним бюджетом. Він складається з ряду окремих, але незалежних бюджетів. Основний бюджет включає в себе фінансові проекти всіх індивідуальних бюджетів компанії за певний період, зазвичай фінансовий рік. Прогнозований звіт про прибутки і збитки та його допоміжні графіки разом представляють так званий операційний бюджет. Операційні бюджети насамперед існують для з'єднання фізич-

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА

них показників планування (кг, одиниця, метр тощо) із зазначенням витрат, та спрямовані на більш точне складання основних бюджетів, на визначення найважливіших пропорцій, обмежень і припущень, які необхідно враховувати при розробці ключових бюджетів. Бюджет доходів знаходиться на вершині графіка, щоб вказати, що також часто буває відправною точкою операційного бюджету. Опорні графіки розподіляють бюджети для різних бізнес-функцій ланцюга цінностей, від досліджень і розробок до розподілу витрат. Ці графіки будуються до прогнозованого звіту про прибутки і збитки - ключового короткого звіту в операційному бюджеті. Іншою важливою частиною основного бюджету називається фінансовий план, який є розробленим із кошторису капітальних витрат, готівкового кошторису, прогнозованого балансу, та з бюджетного звіту про рух грошових потоків. Фінансовий план фокусується на тому, операцій і плановані капітальні витрати впливають на процес. Готівковий бюджет і прогнозований звіт про прибутки і збитки можуть бути використані для підготовки двох інших зведених фінансових звітів: прогнозованого балансу та бюджетного звіту про рух грошових потоків. Основний бюджет буде завершений тільки після кількох раундів переговорів між вищим керівництвом і менеджерами, відповідальними за різні бізнес-функції у ланцюгу цінностей. На рисунку 1 представлено різні частини основного (зведеного) бюджету і як вони пов'язані.

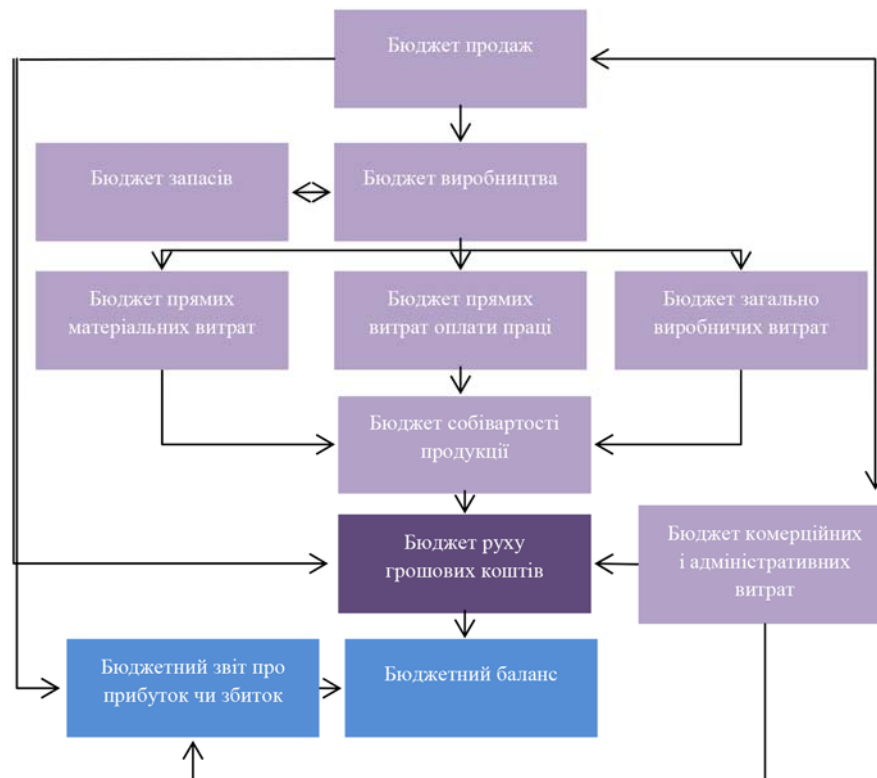


Рис. 1. Основний бюджет підприємства

Першим кроком у процесі бюджетування є підготовка бюджету продаж, що є детальним графіком очікуваних продаж за бюджетний період. Бюджет продаж формується завдяки прогнозу продаж компанії, який зазвичай базується на продажах минулих років. Крім того управлінці беруть до уваги незавершені поточні замовлення, цінову політику підприємства, маркетингові плани, тренди у галузі та загально економічний стан економіки. В доданок застосовуються складні статистичні інструменти для аналізу даних та побудови моделей, які є корисними для прогнозуван-

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА

ня ключових факторів, що впливають на продажі підприємства. Точний бюджет продаж є ключем до всього процесу бюджетування. Всі інші частини основного бюджету залежать від бюджету продаж. Якщо бюджет продаж є неточним, інша частина бюджету буде неточною.

Бюджет продаж допомагає визначити, скільки одиниць повинно бути виготовлено. Таким чином, бюджет виробництва розробляється після створення бюджету продаж. Бюджет виробництва в свою чергу використовується для визначення бюджетів на витрати виробництва, включаючи бюджет прямих витрат на матеріали, бюджет прямих витрат на оплату праці, і бюджет непрямих витрат. Ці бюджети потім поєднуються з даними бюджету продаж і бюджету комерційних та адміністративних витрат для підрахунку бюджету руху грошових коштів. Бюджет руху грошових коштів – це детальний план, який показує, як грошові ресурси будуть надбані та використані за певний період часу. Всі операційні бюджети мають вплив на бюджет руху грошових коштів. Бюджет продаж показує грошові надходження від реалізації продукції, а інші операційні бюджети витрати. Після того, як бюджет руху грошових коштів підготовлений, складають прогнозований звіт про прибутки і збитки та прогнозований баланс.

В доповнення скажемо, що роль методів бюджетування є важливою з точки зору встановлення ефективної системи корпоративного управління. З одного боку, метод дозволяє встановити список запланованої інформації, необхідної для прийняття рішень, а з іншого боку, дозволяє визначити потреби початкової інформації, необхідної для виконання відповідних розрахунків. У процесі планування витрат і доходів використовуються нормативні та аналітичні підходи, що дозволяє приймати складні рішення. Сутність обох методів однакова. Різниця є тільки в тому, як сума доходів або витрат розраховується. Аналітичний підхід вимагає огляд ринку і динаміки економіки, в той час як нормативний підхід визначає сталі цифри.

Використання корпоративного бюджетування має бути засноване на певній методології, що підтверджується науковими доказами. Методологія поєднує в собі принципи, методи та конкретні практики будь-якого процесу. Вчені визначають, що методологія бюджетування характеризується такими принципами:

- Принцип централізації: управління бізнесом має здійснюватися з єдиного центру;
- Принцип повноти, що забезпечує відображення всіх витрат і доходів в бюджеті;
- Принцип точності: в який момент бюджети мають бути підготовлені на основі реальних даних;
- Принцип гнучкості: бюджетні показники можуть бути скориговані шляхом зміни певних факторів;
- Принцип частоти: бюджетування повинно бути розділено на кілька періодів;
- Принцип прозорості: бюджети повинні бути легко зрозумілі для кожного користувача;
- Принцип інтеграції: вимагає тісного взаємозв'язку між різними видами бюджетів;
- Принцип ефективності: вигода від бюджетування повинна перевищувати витрати на їх підготовку.

Практичний досвід бюджетування на підприємствах, узагальнений А.М. Карминським та іншими авторами дозволяє виділити п'ять основних принципів бюджетування [5. С. 78 - 79].

- Узгодження цілей, що вимагає, щоб процес бюджетування починався «знизу вгору», так як нижчестоящі керівники краще володіють ситуацією на ринку і зі свого боку забезпечать реалізованість бюджетних величин.

- Далі, після узгодження бюджетних планів з вищестоящими керівниками, що забезпечує відповідність цілям підприємства, процес змінює напрямок і реалізується за схемою «зверху вниз».

- Встановлення пріоритету стосовно завдання координації бюджетування, що забезпечує використання дефіцитних ресурсів в найбільш вигідному напрямку.

- Підпорядкованість, що припускає, що кожен підрозділ підприємства планує і відповідає тільки за ті економічні показники, на які воно впливає.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА

- Відповідальність, що передбачає передачу кожному підрозділу функції контролю за виконанням своєї частини бюджету разом з повноваженнями здійснювати при необхідності координуючі заходи.

Сталість цілей, припускає, що встановлені базові величини принципово не змінюються протягом планованого періоду. До зазначених принципів, інколи додають:

- Послідовність, яка передбачає, що бюджет формується відповідно до облікової політики підприємства, застосовуваної послідовно від одного звітного періоду до іншого

- Відповідність фінансової (бухгалтерської) обліку, що передбачає формування бюджетних таблиць таким чином, щоб прогнозні дані були ідентичні відомостями, знаходять відображення в бухгалтерських проводках, що дозволить не тільки значно полегшити процес складання бюджету, але і досить оперативно здійснювати аналіз його виконання, не створюючи при цьому додаткових інформаційних потоків.

Особливістю бюджетування є відсутність єдиного стандарту методології, яка підходить для використання на будь-якому підприємстві, незалежно від типу чи кількості підрозділів підприємства. Загалом, немає певного стандартного вигляду бюджетів підприємства. Основною вимогою бюджетування є індивідуальний підхід до планування кожного об'єкта. Необхідно розглядати специфіку галузі, і те, як фінанси компанії відрізняються від однієї галузі до іншої. Це означає, що вимоги й обсяги бюджетування для кожної компанії будуть унікальними. Контроль бюджетування починається, коли бюджети сполучаються з організаційними цілями і запланованими заходами власників бюджету, які несуть відповідальність і повноваження реалізовувати бюджет. Бюджети як елементи контролю вказують завдання, цілі та процеси. Мета полягає у створенні кращого розуміння та дотримання організаційних цілей, що дозволяє власникам бюджету координувати їх діяльність з іншими відповідними організаційними підрозділами. У період виконання бюджету надають принципи управління операціями, а також бюджет контролює процес, встановлюючи обмеження на організаційне використання ресурсів у досягненні бюджетних цілей. Загалом основні етапи процесу бюджетування в компанії включають в себе:

- Підготовка (вибір концепції, розробка методів та підготовки персоналу);
- Реалізація (визначення технологій, процедур і регламентів бюджетування, підготовка організаційно-розпорядчих документів);
- Автоматизація (вибір фінансової моделі чи комп'ютерної програми, яка відповідає особливостям підприємства і технології бюджетування);
- Використання (формування бюджетів та оцінка їх виконання, коригування, внесення змін у технологію та процедури).

Тільки в поєднанні всіх кроків в одну систему управління, і ставши частиною повсякденного прийняття рішень, можливо сказати, що бюджетування дійсно працює. Рисунок 2 показує процес традиційного бюджетування і пов'язаних з ним дій.

З розвитком періоду бюджетування бюджети можуть бути використані за основу оцінювання ефективності, як минулий чи перевірений досвід в порівнянні з поточними ринковими умовами. Дисперсійний аналіз порівнює фактичну продуктивність із запланованою (наприклад, на певний період або дату) з метою розуміння масштабів і причин отриманої різниці між запланованою і фактичною продуктивністю, а також з метою аналізу пов'язаних з цим витрат і доходів. Іноді розбіжності у показниках вказують на те, що компанія повинна розглянути зміну стратегії. Наприклад, великі негативні розбіжності у показниках через високий рівень дефективності нової продукції означають недоліки у виготовленні продукції. Менеджери захочуть дослідити процес виготовлення продукції і потенційно можуть змінити запропоновані на ринку дефектні продукти.

Переваги компаній від дисперсійного аналізу необмежені. У сьогоднішній непростій економічній ситуації державні діячі зрозуміли, що здатність робити своєчасні тактичні зміни на основі інформації від дисперсійного аналізу, захистить від сурових тактичних змін пізніше. Наприклад, місто Скоттсдейл (штат Арізона, США) щомісячно робить моніторинг податків і зборів в порівнянні з витратами. Навіщо? Однією з цілей міста є підтримання стабільності показників ви-

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА

користання води. Контролюючи момент, коли прибутки від води відповідають поточним витратам і зобов'язанням, місто може уникнути різкого здороження і досягти стабільності в довгостроковій перспективі, в той же час будуючи фонди для майбутніх інфраструктурних проектів. Ще одне свідчення важливого значення дисперсійного аналізу було розроблено інститутом бухгалтерів з управлінського обліку в Сполученому Королівстві в липні 2009 року. Вони виявили, що дисперсійний аналіз є найпопулярнішим методом калькуляції витрат на практиці, і даний вид аналізу зберіг популярність серед організацій всіх розмірів [1, с. 106].



Рис. 2. Планування і контроль дій бюджетування

Завдяки дисперсному аналізу бюджетування здійснюється із використанням статичного та гнучкого бюджетів. Статичний бюджет, або основний бюджет, складається на тільки основі плану рівня виробництва на початок бюджетного періоду. Цей підхід є корисним в цілях планування, але він є неприйнятним для оцінки ефективності і контролю витрат. Якщо фактична діяльність підприємства відрізняються від запланованої, то змінні витрати мають суттєво відрізнятись від запланованих. У той час коли гнучкий бюджет розраховує доходи і витрати на основі фактичного випуску продукції в бюджетному періоді. Він враховує зміни у доходах і витратах, які з'явилися у результаті зміни діяльності підприємства. Коли гнучкий бюджет використовується для аналізу ефективності, то фактичні витрати порівнюються із тими якими вони мали бути за розрахунками статичного бюджету. Це є досить важливою відмінністю, особливо для змінних витрат. Якщо не були зроблені регулювання відповідно до рівня діяльності, тоді буде неможливо пояснити розбіжності між фактичними витратами та запланованими у бюджеті.

У більш стабільні часи бюджетний процес є вправою для формування консенсусу – тривале і важке зусилля для створення єдиного уявлення про майбутнє, щоби спрямувати інвестиції та нагороди компанії на наступний рік. У той час як багато менеджментських команд неофіційно спекулюють на тому, як їх бізнес буде розвиватися, деякі з них активно обговорюють ряд сценаріїв або роблять конкретні коротко- та довгострокові фінансові аналізи, що робить такі дискусії нерациональними. Тим паче процес не є достатньо гнучким, щоб реагувати на раптові, різкі

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА

зміни в економіці. Будь-які зміни до бюджету впродовж року є реактивними і зосереджені реверсивно, та не відображають обґрунтовану думку альтернативних сценаріїв на майбутнє.

Керівники деяких далекоглядних компаній, не тільки формально розробили конкретні макроекономічні та бізнес-сценарії, але ще і змоделювали наслідки кожного сценарію для їх власного бізнесу і клієнтів, та навіть конкурентів. В кінці процесу такі компанії прийняли єдиний бюджет та доповнили його конкретними альтернативними фінансовими звітами та бізнес-планами, заснованими на ймовірних майбутніх сценаріях [2, с. 15-21]. Такий підхід дозволяє компаніям мати гнучкість в структурі їх витрат – наприклад, шляхом аутсорсингу послуг або використання умовних договорів купівлі – таким чином в разі необхідності легко змінюючись в порівнянні з початковим бюджетом. Крім того такі компанії також визначили кілька подій: скажімо, зміни в доступності короткострокового фінансування, банкрутство головних клієнтів або постачальників, чи конкретне зниження частини ринку – що спричинить зміну від початкового сценарію до альтернативного. Менеджери контролюють ці критичні точки і готові попередити виконавчу команду, якщо рівень ризику порушить чітко визначений ліміт. Вся виконавча команда тоді негайно виконає плани дій для надзвичайних ситуацій для обраного періоду бюджетування.

Існують важливі відмінності в практиці визначення бюджетного періоду для підприємств в різних країнах і галузях. Бюджетний період – це період часу, на який складаються бюджети, і протягом якого бюджети корегують і контролюють їх виконання. Отже, різні типи бюджетів повинні мати уніфікований бюджетний період. Операційні бюджети зазвичай охоплюють період в один рік, що відповідає фінансовому року компанії. Багато компаній розділяють бюджетний рік на чотири квартали. Перший квартал потім підрозділяється на місяці, і розробляються щомісячні бюджети. Останні три квартали можуть прийматися в бюджет у вигляді тільки квартальних інструментів. Впродовж року показники за другий квартал розбиваються на щомісячні суми, потім в третьому кварталі показники розбиваються і так далі. Такий підхід має перевагу, тому що вимагає періодичного огляду і переоцінки бюджетних даних протягом усього року.

Безперервні або безстрокові бюджети іноді використовуються також. Безперервний або безстроковий бюджет – це бюджет за 12 місяців, який просувається вперед на один місяць (або квартал), коли поточний місяць (або квартал) закінчується. Іншими словами, один місяць (або квартал) додається до кінця бюджету, коли кожний місяць (або квартал) добирає кінця. Цей підхід тримає менеджерів зосередженими принаймні на один рік вперед, таким чином вони становляться вузько орієнтованими на короткострокові результати. Наприклад, Джим Белл, директор корпоративних фінансів Huntsman Corp., говорить, що його компанія повинна часто оновлювати свої бюджети і прогноз, щоб відповідати вимогам інвесторів, кредиторів та інших. Компанія оновлює свій річний бюджет щомісяця, використовуючи найсвіжіші дані, для забезпечення більшої точності у поточному році. Бюджет також використовується разом зі складним моделюючим програмним забезпеченням для оцінювання. Це впливає на рішення і зміни цін на фактори виробництва та на інші параметри, які можуть бути в майбутніх результатах.

Для досягнення цілей основного бюджету компанія повинна координувати зусилля всіх співробітників – від топ-менеджерів всіх рівнів управління до кожного контролюваного працівника. Координувати зусилля компанії означає покладання відповідальності на керівників, які несуть відповідальність за свої дії в плануванні та контролінгу людських та інших ресурсів. Наскільки жодна компанія структурує свою організацію, настільки і будуть координуватися зусилля компанії.

Організаційна структура є розташуванням ліній відповідальності всередині організації. Така компанія як Exxon Mobil організована згідно бізнес-функції: розроблення, оптимізація, маркетинг і так далі. Маючи президента кожної бізнес-лінії, компанія має представника для прийняття рішень згідно його або її функції. Ще одна компанія, наприклад Procter&Gamble, гігант продуктів побутового вжитку, організована в першу чергу за виробничими лініями чи торговими марками. Кожен менеджер окремих підрозділів (зубна паста, мило тощо) буде мати повноваження з прийняття рішень щодо всіх бізнес-функцій (виробництво, маркетинг тощо) в своєму підрозділі [1, с. 140].

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА

Враховуючи важливість процесу бюджетування, доцільно його організаційно будувати по так званім «центрами відповідальності». Центр відповідальності є частиною, сегментом або підрозділом організації, менеджер якого несе відповідальність за певний вид діяльності. Чим вище рівень менеджера, тим ширше є центр відповідальності і більше число його чи її підлеглих. Менеджери підприємства, плануючи свої дії та їх наслідки в майбутньому, мають можливість оцінити, наскільки фактичні результати відповідають їхнім планам. Визначається економічна ефективність діяльності підприємства в цілому та його структурних підрозділів, плануються і фіксуються реальні суми надходження і витрачання грошових коштів, визначається економічний потенціал і фінансовий стан підприємства. Керівництво має можливість використовувати прийнятні співвідношення між зміною прибутковості, платоспроможності та економічним потенціалом підприємства[3, с. 24-25]. За визначенням західних економістів, центр відповідальності це: «Підрозділи підприємства, менеджери яких несуть відповідальність за управління певними ресурсами підприємства»[4, с. 264].

Кожен менеджер, незалежно від його рівня, перебуває у віданні центру відповідальності. Облік по центрам відповідальності – це система, яка вимірює плани, бюджети, дії та фактичні результати діяльності кожного центру відповідальності. Чотири типи центрів відповідальності є наступними:

- Центр витрат - кожен структурний підрозділ підприємства, де, формуються його витрати (основні і допоміжні цехи, обслуговуючі підрозділи, об'єкти соціальної сфери і т. п., а також підрозділи, що відповідають за постачання підприємства матеріальними цінностями, рух цінних паперів і використання кредитних ресурсів). Основним завданням центрів витрат є досягнення максимальної прибутку підприємства шляхом своєчасного забезпечення умов виконання прибуткових операцій, аналізу та контролю за ефективністю використання коштів, скороченням витрат на обслуговування проектів і своє утримання;

- Центр доходів - підрозділи підприємства, що відповідають за реалізацію продукції власного виробництва та товарів (у натуральному і грошовому вираженні), виконання робіт і надання послуг, рух цінних паперів, здачу майна в оренду і тощо. Основним завданням центрів доходів є отримання максимального чистого прибутку по кожній угоді і проекту, розширення ринків і обсягів товарообігу, освоєння нових напрямків, що забезпечують збільшення прибутковості підрозділів і підприємства в цілому;

- Центр формування прибутку - більшість підрозділів підприємства, де можна зіставляти доходи і витрати за певним напрямом діяльності;

- Інвестиційний центр - підрозділ підприємства, яке формує інвестиційний портфель економічного суб'єкта.

Наприклад, адміністративно-господарський відділ готелю Marriott є центром витрат, тому що адміністративний менеджер несе відповідальність лише за витрати, так що даний бюджет оснований на витратах. Відділ продаж являється центром прибутків, тому що менеджер з продажу відповідає в першу чергу за прибутки, так що даний бюджет оснований на доходах. Менеджер готелю відповідальний за центр формування прибутку, тому що менеджер несе відповідальність за доходи і витрати, так що даний бюджет оснований на доходах і витратах. Регіональний менеджер відповідає за визначення об'ємів інвестування в нові готельні проекти і за витрати від цих інвестицій, тому відповідає за інвестиційний центр, і даний бюджет оснований на доходах, витратах та інвестиційній базі.

Бюджет є результатом спільної роботи менеджерів, спрямованої на знаходження найкращого рішення в умовах обмежених ресурсів. Таким чином, формування основного бюджету включає в процес планування всі підрозділи з метою забезпечення узгодженої програми функціонування підприємства в майбутньому. Центр відповідальності можливо структурувати для сприяння більшої узгодженості індивідуальних цілей і цілей компанії. Наприклад, до недавнього часу дистриб'ютор товарів для офісу (ДОТ) керував своїм відділом продаж в якості центру прибутків. Кожен продавець отримував 3% від доходів за замовлення, незалежно від розміру, вартості

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА

обробки замовлення, чи вартості доставки цих офісних товарів. Аналіз прибутковості клієнта в ДОТ виявив, що багато клієнтів були збитковими. Основна причина була у великій кількості замовлень і доставці саме дрібних замовлень. Менеджери ДОТ вирішили зробити відділ продаж центром прибутку, підраховуючи доходи і витрати, а також змінити систему мотивації для продавців до 15% місячних доходів за одного клієнта. Витрати на кожного клієнта включали витрати на замовлення і доставку. Внаслідок такої зміни результати були негайними. Відділ продаж почав міняти клієнтів для замовлення і доставку, а продавці ДОТ активно заохочували клієнтів консолідувати свої замовлення в меншу кількість замовлень. В результаті, кожне замовлення почало приносити більші доходи. Рентабельність клієнтів збільшилися завдяки зниженню на 40% витрат на замовлення і доставку протягом одного року [1, с. 280].

Висновки. Сьогодні досить мала частка підприємств України використовують бюджетування у своїй поточній діяльності. Таким чином проблема розвитку спеціалізованих методичних підходів і практичних рекомендацій щодо становлення і використання бюджетування на підприємствах залишається актуальною.

Література

1. Horngren C. T. Pearson - Cost Accounting, 14/E [Electronic resource] - Charles T. Horngren, Srikant M. Datar, Madhav T. Rajan. Retrieved January 27, 2014, - Access mode: http://www.academia.edu/8155228/Cost_Accounting_-_A_Manageerial_Emphasis_by_Horngren_Datar_and_Rajan_14th_Edition.
2. Akten M. Just-in-time budgeting for a volatile economy. [Electronic resource] / Akten M., Giordano M., Scheiffele M. A. // McKinsey Quarterly. - 2009. - №3 - Access mode: http://www.mckinsey.com/insights/corporate_finance/just-in-time_budgeting_for_a_volatile_economy.
3. Гордеев К. В. Совершенствование управления предприятия АПК на основе бюджетирования: автореферат дис. канд. экон. наук, спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / К. В. Гордеев. – Барнаул, 2006. – 24-35 с.
4. Managerial Accounting / [B. E. Needles, M. Powers, S. K. Mills, H. R. Anderson]; [5th ed.]. - Boston, N.-Y.: Houghton Mifflin Company, 1999. – 603 p.
5. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / [А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примаков, С. Г. Фалько]. - М.: Финансы и статистика, 1998. - 256 с.

References

1. Horngren, C. T., Charles, T., Horngren, Srikant M. Datar, & Madhav T. Rajan (2014). *Pearson - Cost Accounting, 14/E* Retrieved from: http://www.academia.edu/8155228/Cost_Accounting_-_A_Manageerial_Emphasis_by_Horngren_Datar_and_Rajan_14th_Edition.
2. Akten M., Giordano M., & Scheiffele M. A. (2009). Just-in-time budgeting for a volatile economy. *McKinsey Quarterly*, 3 Retrieved from: http://www.mckinsey.com/insights/corporate_finance/just-in-time_budgeting_for_a_volatile_economy.
3. Gordeev, K. V. (2006). *Sovershenstvovanie upravleniya predpriyatiya APK na osnove byudzhetrovaniya [Improvement of the management of enterprise of agro-industrial complex based on budgeting]*. (Candidate of sciences dissertation thesis). Barnaul. [in Russian].
4. Needles, B. E., Powers, M., Mills, S. K., & Anderson, H. R. (1999). *Managerial Accounting*. Boston: N.-Y.: Houghton Mifflin Company
5. Karmynskiy, A. M., Olenov, N.Y., Prymak, A.H., & Falko, S.H. (1998). *Kontrolling v biznese. Metodologicheskie i prakticheskie osnovy postroeniya kontrollinga v organizatsiyakh [Controlling in business. The methodological and practical base of controlling formation in organizations]*. Moscow: Finance and Statistics [in Russian].

Надійшла 11.05.2015