

УДК 658.15 (477)

Волинчук Ю. В., к.е.н., доцент

Луцький національний технічний університет

## **БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

Досліджено теоретико-методичні аспекти бюджетування підприємств, в результаті чого проаналізовано сутність даного поняття та запропоновано його авторське розуміння. Доведено ефективність застосування бюджетування як інструменту управління, що матиме наслідком нарощення прибутковості підприємства за умови дотримання визначених принципів.

**Ключові слова:** бюджет, бюджетування, фінансово-економічні результати, інструмент, процес.

Volynchuk Yu.

## **BUDGETING AS THE INSTRUMENT FOR MANAGEMENT OF FINANCIAL AND ECONOMIC RESULTS OF THE ENTERPRISE**

Theoretical and methodological aspects of enterprises budgeting are researched, as the result the essence of term «budgeting» is analyzed and its interpretation is offered by author. The efficiency of use of budgeting as a management instrument, that will have the consequence of

increasing enterprise's profitableness on condition of compliance with defined principles is proved.

**Keywords:** budget, budgeting, financial and economic results, instrument, process.

Волынчук Ю. В.

## **БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Исследовано теоретико-методические аспекты бюджетирования предприятий, в результате чего проанализировано сущность данного понятия и предложено его авторское понимание. Доказана эффективность применения бюджетирования как инструмента управления, использование которого будет способствовать наращиванию прибыльности предприятия при условии соблюдения определенных принципов.

**Ключевые слова:** бюджет, бюджетирование, финансово-экономические результаты, инструмент, процесс.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями.** За сучасних умов господарювання спостерігається посилення конкурентної боротьби та впливу глобалізаційних процесів на функціонування підприємств в усіх сферах діяльності. Це зумовлює об'єктивну потребу у використанні підприємствами дієвих інструментів для здійснення систематичного планування, аналізу, контролю і прогнозування змін власного фінансового стану. Одним із таких інструментів фінансового менеджменту, який ефективно зарекомендував себе у жорстких умовах ринкових відносин для розв'язання зазначених завдань, є бюджетування.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Вагомий внесок у дослідження методологічних і прикладних засад бюджетування підприємств зробили вітчизняні та зарубіжні науковці, серед яких особливо можна відзначити праці Р. Аккофа, І. Балабанова, Я. Догадайла, Р. Каплана, І. Немировського, В. Самочкіна, С. Онищенко, В. Савчука, О. Терещенка та інших. Теоретико-методологічні аспекти бюджетування в процесі реалізації стратегії розвитку підприємства та процесно-орієнтованого управління досліджували М. Білик, М. Бойко, П. Дойль, Є. Добровольський, О. Кузьмін, Р. Науменко, В. Чубай, З. Шацька, ін. Ключові зовнішні і внутрішні чинники, що мають вплив при бюджетуванні, розглядалися Ю. Акчуріною, Р. Квасницькою, М. Макаренко, М. Ананською, М. Тарасюком тощо. Акцент на

необхідність врахування ризиків бюджетування та особливостей управління ними зроблено в роботах Ж. Лисенко, Е. Юрія, М. Колісника, Г. Ларіонова, С. Колеснікова.

Разом з тим, високо оцінюючи значні досягнення в теорії та практиці бюджетного управління, змушені констатувати, що питання розгляду бюджетування як сучасного інструменту для розвитку та нарощення прибутковості підприємства опрацьовані недостатньо.

**Цілі статті.** Цілями статті є дослідження сутності бюджетування на підприємствах шляхом висвітлення дискусійних аспектів його наукового трактування, а також визначення принципів ефективного бюджетування через призму їх впливу на фінансово-економічні результати діяльності підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Бюджетування є складною економічною категорією, що відзначається різноманітними науковими підходами до її трактування (табл. 1).

Таблиця 1

Наукові підходи до трактування терміну «бюджетування»

Автор	Авторське наукове трактування
1	2
Бланк І. А.	Бюджетування – це <i>процес</i> розробки бюджетів відповідно до цілей оперативного планування [1].
Білик М. Д.	Бюджетування – це технологія управління бізнесом на всіх рівнях компанії, що забезпечує досягнення її стратегічних цілей за допомогою бюджетів на основі збалансованих фінансових показників [2, с. 98].
Бочаров В. В.	Бюджетування – це <i>процес</i> розробки і формування планових бюджетів, які об'єднують плани керівництва підприємства і, в першу чергу, виробничі, маркетингові та фінансові плани [3].
Догадайло Я. В.	Бюджетування – це управлінська <i>технологія</i> складання бюджетів, яка дає змогу зв'язати діяльність підприємства з його стратегічними цілями, планувати, організувати, контролювати та мотивувати виконання бюджетів на підприємстві, тобто здійснювати процес управління підприємством, спрямований на досягнення поставлених перед підприємством цілей [4].
Дмитрієв А.Є.	Бюджетування – <i>система управління</i> компанією за допомогою сукупності взаємопов'язаних бюджетів [5].
Івашкевич В. Б.	Бюджетування – це частина внутрішньо фірмового планування, <i>система</i> короткострокового планування, корпоративного управління організацією за центрами відповідальності за допомогою бюджетів, які дозволяють аналізувати економічні показники [6].
Кошкалда І. В.	Суть бюджетування полягає у визначенні обсягу і складу витрат, пов'язаних з діяльністю окремих підрозділів підприємства та забезпечення покриття цих витрат ресурсами підприємства [8].

продовж. табл. 1

1	2
Медвідь Л., Харинович- Яворська Д.	Бюджетування виступає <i>інструментом системи планування</i> , що представлений у формі сукупності бюджетів та включає вартісне вираження цілей підприємства. Бюджетування працює на контроль, аналіз, оцінку та коректування процесу реалізації стратегії підприємства, а також направлене на підвищення вартості підприємства в цілях результативного функціонування [7].
Керімов В. Е.	Бюджетування – <i>технологія управління</i> як сукупність засобів, процесів, методів, інструментів за допомогою яких вхідні елементи перетворюються у вихідні [9].
Мельник О. Г.	Бюджетування – <i>управлінська технологія</i> , яка передбачає формування бюджетів і їх використання для забезпечення оптимальної структури і співвідношення доходів та витрат, надходжень і трат, активів і пасивів організації для досягнення установлених цілей з урахуванням впливу оточення функціонування [10].
Науменко Р. П.	Процесно-орієнтоване бюджетування – це інтегрований <i>спосіб управління</i> ключовими компетенціями підприємства, якому властиві ієрархічні рівні, цільові функції, пріоритетність процесів над ресурсами та етапи реалізації (передбачення обсягів продажу продукту, визначення ціни заданого обсягу, визначення переліку процесів, необхідних для вироблення обумовленої кількості продукту та формування їх вартості, визначення ресурсів, необхідних для здійснення процесів, та їх вартості) [11].
Онищенко С. В.	Бюджетування – це <i>процес організації управління</i> фінансово-господарською діяльністю суб'єктів господарювання, що базується на розробці бюджетів у розрізі центрів відповідальності, чи напрямків діяльності, організації контролю за їх виконанням, аналізу відхилень від бюджетних показників та регулюванні на цій основі господарської діяльності з метою узгодження і досягнення намічених результатів на всіх рівнях управління [12].
Поліщук С. В.	Бюджетування слід розглядати як <i>складову системи управління підприємством</i> , що полягає у формуванні системи бюджетів на різних рівнях управління (зведений бюджет, бюджет бізнес-процесів, бюджет підрозділів тощо), пов'язаних з визначенням обсягу, структури витрат і ресурсів підприємства для забезпечення функціонування всіх рівнів управління [13].
Савчук В. П.	Бюджетування – <i>процес планування</i> майбутньої діяльності підприємства, результати якого оформлюються системою бюджетів [14].
Самочкін В. Н.	Бюджетування – це <i>процес прийняття управлінських рішень</i> , пов'язаних з майбутніми подіями, на основі обробки даних з метою підвищення ефективності роботи підприємства за допомогою цільової орієнтації і координації всіх подій на підприємстві, виявлення ризиків і зниження їх рівня, підвищення гнучкості і пристосування до змін [15].
Скляренко В.	Бюджетування – <i>процес розробки, управління та контролю бюджетів</i> відповідно до цілей підприємства [16].
Стоянова О. С.	Бюджетування – <i>складова частина фінансового планування</i> , тобто процесу визначення майбутніх дій щодо формування та використання фінансових ресурсів [17].

продовж. табл. 1

1	2
Теплова Т. В.	Бюджетування – це <i>процес розрахунку й узагальнення фінансових показників</i> , що передбачає деталізацію фінансових планів підприємства в грошовому і натуральному вираженні на конкретний період часу [18].
Харитоновна О. Н.	Бюджетування – <i>система узгодженого управління</i> окремими підрозділами господарюючого суб'єкта на основі систематичної обробки економічної інформації в умовах динамічно мінливого бізнесу, основне завдання якої полягає у підвищенні ефективності роботи підприємства на підставі координації всіх подій, що охоплюють зміна господарських засобів підприємства і їх джерел [19].
Харко А. Ю.	Бюджетування – <i>планування</i> діяльності підприємства шляхом розробки системи взаємопов'язаних бюджетів, орієнтованих на ринкові потреби і покликаних забезпечити стійкий фінансовий стан і поступальний розвиток відповідно до місії та статутних завдань [20].
Хруцький В. Є.	Бюджетування – <i>технологія фінансового планування, обліку і контролю доходів і витрат</i> , що дозволяє аналізувати прогнозовані фінансові показники і управляти за їх допомогою ресурсами [21].
Шимширт Н. Д.	Бюджетування – це <i>управлінський інструмент розподілу</i> (планування) <i>ресурсів</i> , охарактеризованих в грошових і натуральних показниках для досягнення стратегічних цілей бізнесу. Бюджетування також можна представити як процес аналізу раніше прийнятих рішень (контроль), через який підприємство оцінює доцільність фактичного використання активів підприємства, добротність і якість використовуваних джерел [22].

Таким чином, нині наукове фінансово-економічне розуміння та трактування сутності терміну «бюджетування» є досить дискусійним (рис. 1).



Рис. 1. Ключові дискусійні аспекти трактування терміну «бюджетування»

Ряд вчених розглядає бюджетування як процес, що полягає у прийнятті управлінських рішень на основі розроблених бюджетів або безпосередньо стосується розробки бюджетів, їх формування та подальшого контролю виконання. Чимало науковців відносять бюджетування до складової частини фінансового планування підприємства, тоді як інші обґрунтовують більш широке бачення, досліджуючи бюджетування як окрему систему управління підрозділами господарюючого суб'єкта зі складними внутрішніми зв'язками. Деякі автори, думку яких ми поділяємо, вважають бюджетування управлінською технологією або інструментом, що передбачає формування системи бюджетів підприємства і їх подальше використання для досягнення поставлених цілей та високих фінансового-економічних результатів підприємства з урахуванням впливу ендогенних та екзогенних факторів.

Базовою ланкою бюджетування на підприємстві є операційні бюджети, які трансформують та формалізують кількісні показники у вартісні й характеризують перспективні надходження і використання фінансових ресурсів підприємства. Основна частина операційних бюджетів прямо чи опосередковано впливає на кінцеві показники, й перш за все показники доходів, витрат та ефективності діяльності на кожному етапі фінансово-господарських процесів і структурних підрозділів підприємства. На підставі операційних бюджетів розробляються основні і фінансові бюджети, в яких відображується і формалізується вплив прийнятих рішень у виробничій, комерційній, інвестиційній діяльності підприємства на його активи, фінансові ресурси й фінансову стійкість протягом бюджетного періоду [12].

Застосування бюджетування довело свою ефективність в різноманітних розрізах управління підприємством з низки причин, зокрема [23]:

- в сфері фінансового менеджменту – це єдиний засіб, за допомогою якого можна заздалегідь сформулювати досить чітке уявлення про структуру бізнесу підприємства, регулювати обсяг витрат у межах, що відповідають загальному припливу грошових коштів, визначити, коли і на яку суму має бути забезпечено фінансування;

- щодо управління комерційною діяльністю, то необхідність бюджетування змушує керівників систематично займатися маркетингом (вивчати свою продукцію і ринки збуту) для розробки більш точних прогнозів, що сприяє кращому знанню ситуації на підприємстві; визначати найбільш доцільні та ефективні комерційні заходи в межах, забезпечених наявними ресурсними можливостями для їх здійснення;

- щодо організації загального управління підприємством, то бюджетування чітко визначає значення і місце кожної функції (комерційної, виробничої, фінансової, адміністративної і т.д.), що здійснюється на підприємстві, і дозволяє забезпечити належну координацію діяльності всіх служб управління підприємством, змушує ці служби діяти спільно для досягнення затверджених у бюджеті результатів;

- щодо управління витратами – бюджетування сприяє більш економічному витрачанням засобів виробництва, матеріальних і фінансових ресурсів і забезпечує контроль витрат залежно від тієї певної мети, для якої вони виробляються, відповідно до отриманих від керівництва дозволами;

- щодо загальної стратегії розвитку підприємств – бюджетування є засобом кількісної оцінки діяльності, незалежної від емоційного сприйняття керівників, що безпосередньо відповідають за досягнення поставлених цілей, і сигналізує керівництву підприємства про несприятливі зміни ситуації шляхом повідомлення про відхилення фактичних результатів від прогнозних показників.

На нашу думку, досягнення таких високих кінцевих результатів за допомогою використання бюджетування як інструменту управління матиме наслідком нарощення прибутковості підприємства за умови дотримання на практиці науково-обґрунтованих принципів, що розглянуті у табл. 2 (на основі [4; 5; 24; 25; 26; 27; 28; 29]).

Таблиця 2

### Принципи бюджетування

Принцип	Сутність принципу бюджетування
1	2
Цільовий характер та пов'язаність зі стратегією підприємства	Передбачає формування бюджетів на основі конкретних управлінських цілей, зокрема, узгодження стратегічних цілей з показниками довгострокових планів і короткострокових бюджетів підприємства
Часової визначеності / періодичності	Означає, що бюджети повинні відноситись до визначеного періоду часу, а бюджетний період повинен мати визначені часові межі.
Багатоваріантності / сценарного підходу	Процес бюджетування потребує розгляду кількох можливих варіантів розвитку ринкових і виробничих ситуацій, що матиме наслідком розробку різних сценаріїв кінцевих фінансово-економічних результатів підприємства з врахуванням ризиків
Повноти	Виконується, якщо всі операції, що призводять до руху фінансових ресурсів і впливають на фінансові результати підприємства, відображені в бюджетах.
Невідривності з системою управлінського обліку	Полягає у тому, що бюджетування і система управлінського обліку підприємства повинні бути зв'язані між собою нормативними показниками.

продовж. табл. 2

1	2
Декомпозиції	Означає, що кожен бюджет нижчого рівня є деталізацією бюджету більш високого рівня (бюджети цехів є «вкладеними» у зведений бюджет виробництва, часткові бюджети в розрізі статей затрат конкретизують бюджет виробництва тощо).
Відповідальності та виокремлення ЦФВ у фінансовій структурі підприємства	Базується на необхідності правильного виділення центрів фінансової відповідальності підприємства, за якими закріплюються показники ефективності, що підвищує фінансову прозорість і контроль операцій. Грошові потоки слід відображати відповідно до їх видів і джерел виникнення, завдяки чому можна проконтролювати рух грошових коштів у розрізі окремих ЦФВ.
Єдності та пов'язаності планових показників	Втілюється шляхом додержання єдності планових і фактичних форм бюджетів, а також співпадання форматів бюджетів і звітів за ними.
Відповідність планових показників наявним ресурсам підприємства	Заплановані кінцеві фінансово-економічні результати діяльності повинні бути досяжними, що ґрунтується на чіткому визначенні ресурсних можливостей підприємства (в тому числі залучених джерел фінансових ресурсів) та економічному їх витратанні
Релевантності, достовірності та кодування інформації	Важливо враховувати всю основну інформацію, яка може вплинути на фін. результат і фін. потік і фінансовий стан підприємства. Також слід присвоювати кожній операції визначений код, що полегшуватиме проведення оперативного план-факт аналізу виконання бюджетів.
Безпеки інформації	Реалізується шляхом обмеження доступу окремих користувачів до ключових інформ. потоків, що зменшуватиме ризик виникнення помилок і відхилень в результаті впливу людського фактору.
Автоматизації процесу бюджетування	Реалізується за допомогою використання сучасних інформаційних систем, що підвищує прозорість та точність процесу бюджетування.
Чіткості та стимулювання до виконання	Передбачає, що бюджети повинні складатися таким чином, щоб усі задіяні в їх виконанні особи чітко уявляли завдання, які перед ними ставляться, та мали стимули до їх виконання.

Разом з тим, варто відмітити певну суперечність щодо різного бачення науковцями необхідності централізації бюджетування (здійнюється з єдиного центру, а всі грошові надходження повинні служити для покриття всіх вихідних грошових потоків) або, навпаки, уникнення надмірної централізації управлінських рішень (за виключенням випадків перебування підприємства у кризовому стані). Очевидно, що вирішення даного питання тісно пов'язане з загальною організаційною структурою підприємства та обраною політикою управління фінансовими потоками в цілому.

Загалом, дотримання розглянутих принципів дозволить уникнути типових помилок, забезпечить найбільш раціональне використання наявних ресурсів і виконуватиме превентивну функцію щодо можливого



деструктивного впливу середовища на фінансово-господарську діяльність підприємства.

Наведений у табл. 2 перелік принципів не претендує на вичерпність, адже відбувається безперервний розвиток методологічних та прикладних підходів щодо здійснення бюджетування найбільш ефективним чином.

Серед таких новітніх тенденцій – поступове оновлення традиційного бюджетування і перехід до стратегічного планування, в рамках якого виділяються такі різновиди як «просунуте бюджетування» (Advanced Budgeting) і «за рамками бюджетів» (Beyond Budgeting). «Просунуте бюджетування» не відкидає сам інструмент бюджетування, а підкреслює необхідність розробки бюджетів на основі стратегічних цільових показників.

При цьому передбачається безперервне складання і коригування бюджетів, уніфікація форм, процедур і регламентів та використання сучасного програмного забезпечення, що дозволяє підприємству відповідно до змін оцінювати свою релевантність в більш короткі терміни. В результаті застосування технології «за рамками бюджетів» наскрізний консолідований бюджет перетворюється у фінансовий план, значна частина якого складена модельним способом і може бути оперативно перерахована для покращення потенціалу росту ефективності і прибутковості. Таким чином, підприємство має можливість щомісяця оновлювати і оптимізувати план реалізації залежно від поточної ринкової ситуації. Процедури фінансування організаційних проектів працюють усередині планового періоду, а не раз на рік [7].

**Висновки.** Отже, раціональне управління розвитком підприємства нині слід здійснювати за допомогою бюджетування – сучасного інструменту управління на операційному, тактичному та стратегічному рівнях, що має значний вплив на постановку цілей та розробку заходів для досягнення високих фінансово-економічних результатів підприємства, забезпечуючи прогнозоване ресурсне підґрунтя їх отримання.

1. Бланк И. А. Управление денежными потоками / И. А. Бланк. – Киев : Ника-центр : Эльга, 2002. – 736 с.
2. Білик М. Д. Бюджетування у системі фінансового планування / М. Д. Білик // Фінанси України. – 2003. – № 3. – С. 97–109.
3. Бочаров В. В. Коммерческое бюджетирование / В. В. Бочаров. – СПб. : Питер, 2003. – 378 с.

4. Догадайло Я. В. Теоретичні основи бюджетування на підприємстві / Я. В. Догадайло // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.sworld.com.ua/simpoz2/202.pdf>
5. Дмитриев А. Е. Бюджетное управление: типичные ошибки / А. Е. Дмитриев // Экономика. Финансы. Управление. – 2007. – № 10. – С. 91–99.
6. Ивашкевич В. Б. Бухгалтерский управленческий учет : учебн. для вузов / В. Б. Ивашкевич. – М. : Юристъ, 2006. – 618 с.
7. Медвідь Л. Роль бюджетування в управлінні торговельним підприємством / Л. Медвідь, Д. Хариневич-Яворська // Міжнар. зб. наук. пр.. «Економічний дискурс». – 2014. – Випуск 3. – С. 146–149.
8. Кошкалда І. В. Управління прибутком сільськогосподарських підприємств / І. В. Кошкалда // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. – 2015. – Вип. 161. – С. 12–21 // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vkhdtusg\\_2015\\_161\\_4.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vkhdtusg_2015_161_4.pdf)
9. Керимов В. Э. Управленческий учет : учебн. / В. Э. Керимов. – М. : Маркетинг, 2004. – 268 с.
10. Мельник О. Г. Методи бюджетного планування / О. Г. Мельник // Фінанси підприємств. – 2003. – № 12 (97). – С. 37–46.
11. Науменко Р. П. Забезпечення реалізації стратегії розвитку підприємства на основі проєсно-орієнтованого бюджетування : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04 / Р. П. Науменко. – Сумський державний університет, Суми, 2014. – 23 с.
12. Онищенко С. В. Бюджетування в системі фінансового управління підприємством : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.04.01 / С. В. Онищенко. – Київський національний економічний університет, Київ, 2003. – 16 с.
13. Поліщук С. В. Формування інтегрованої системи бюджетування на підприємствах машинобудування : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.04.01 / С. В. Поліщук. – Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут», Київ, 2014. – 22 с.
14. Савчук В. П. Финансовое планирование и разработка бюджетов // [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://cfin.ru/management/budgeting/savchuk-6.shtml>.
15. Самочкин В. А. Учет риска при принятии управленческих решений на этапе формирования бюджета / В. А. Самочкин, О. А. Тимофеева, А. А. Калюкин, Р. А. Захаров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 3. – С. 21–30.
16. Экономика фирм: словарь-справочник / Под ред. В. Складенко. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 398 с.
17. Стоянова Е. С. Финансовый менеджмент: теория и практика / Е. С. Стоянова. – М. : Перспектива, 2010. – 656 с.
18. Теплова Т. В. Финансовый менеджмент: управление капиталом и инвестициями / Теплова Т. В. – М. : ГУ ВШЭ, 2002. – 504 с.
19. Харитонова Е. Н. Основные концепции разработки бюджета экономического субъекта / Е. Н. Харитонова // Вопросы формирования эффективного финансового менеджмента. – 2001. – № 1. – С. 48–49.
20. Харко А. Ю. Бюджетування у процесі управління фінансовою діяльністю підприємства / А. Ю. Харко // Фінанси України. – 2001. – № 9. – С. 87–91.
21. Хруцкий В. Е. Системы бюджетирования. Семь шагов по эффективной постановке бюджетирования / В. Е. Хруцкий, Р. В. Хруцкий. – М. : Финансы и статистика, 2007. – 176 с.

22. Шимширт Н. Д. Современная теория и практика финансового менеджмента на предприятии / Н. Д. Шимширт. – Томск : Изд-во Томского ун-та, 2011. – 348 с.
23. Безрукова Т. Л. Основные аспекты формирования бюджета организации / Т. Л. Безрукова, Е. А. Сергеева, М. А. Пожидаева // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.scienceforum.ru/2014/607/3007>
24. Волкова О. Н. Управленческий учет : учебн. / О. Н. Волкова. – М. : ТК Велби : Издательство «Проспект», 2006. – 472 с.
25. Макаров Д. В. Построение системы внутрифирменного бюджетирования (на примере мебельной подотрасли Калининградской области) : автореф. дис. на соиск. уч. степ. канд. экон. наук : 08.00.10 / Д. В. Макаров. – СПб, 2009. – 16 с.
26. Шадрин С. Н. Бюджетирование в системе управления сельскохозяйственным предприятием : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Шадрин С. Н. – М., 2005. – 156 с.
27. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посібн. / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2003. – 554 с.
28. Бадюкина Е. А. Бюджетирование / Е. А. Бадюкина, Н. В. Ружанская. – Сыктывкар : Изд-во СыктГУ, 2002. – 170 с.
29. Мухина Е. Р. Теоретические аспекты бюджетирования как элемента ресурсного обеспечения управленческого учета / Е. Р. Мухина // Вестник Пермского университета. – Серия «Экономика». – 2014. – Вып. 1 (20). – С. 70–76.