

С. А. Ткаченко,
старший викладач кафедри "Облік і економічний аналіз",
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

БЮДЖЕТУВАННЯ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ОПТИМАЛЬНОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто сучасний стан, виявлено недоліки і наведено пропозиції щодо формування концептуальних основ методологічно-інформаційного інструментарію бюджетування в забезпеченні оптимальної інноваційної стратегії підприємств України в ринкових умовах.

The current state is considered, lacks are revealed and offers on formation of conceptual bases of methodologically-information toolkit of budgeting in maintenance of optimum innovative strategy of the enterprises of Ukraine in market conditions are resulted.

Ключові слова: бюджетування, забезпечення, оптимальна інноваційна стратегія, підприємства.

ВСТУП

Для забезпечення оптимальної інноваційної стратегії підприємства досить важливо чітко визначити показники та критерії, тобто ті фактори, за якими можна робити судження про ступінь та повноту досягнення цілі (цілей) науково-технічного розвитку підприємства. При цьому необхідно відзначити той факт, що вибір показників і критеріїв забезпечення оптимальної інноваційної стратегії підприємства — чинників, які дозволяють робити судження про ступінь і повноту реалізації цілей, — являє собою одну із найбільш складних та дискусійних проблем.

У свою чергу, в результаті проведеного дослідження поглядів та думок провідних вітчизняних й іноземних вчених-економістів з означеної проблематики, серед яких потрібно відзначити роботи [1—20] та інших, показує, що існуючий на цей час методологічно-інформаційний інструментарій бюджетування не використовується управлінським персоналом підприємств для забезпечення оптимальної інноваційної стратегії підприємства.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

У зв'язку з цим метою даної публікації є розроблення та обґрунтування потреби використання методологічно-інформаційного інструментарію бюджетування в забезпеченні оптимальної інноваційної стратегії підприємства.

Теоретико-методологічною основою роботи є діалектичний метод і основні положення теорії бюджетування. У процесі дослідження використовувалися такі методи: абстрактно-логічний (для теоретичного узагальнення і формулювання висновків); монографічний (при дослідженні теоретичних методик бюджетування, управління, забезпечення інноваційного розвитку підприємств); економіко-статистичний, розрахунково-конструктивний, порівняльний (при аналізі стану бюджетного забезпечення господарської діяльності підприємств машинобудування Миколаївської області); метод економіко-математичного моделювання (при розробці моделей показників зведеного бюджетування забезпечення оптимальної інноваційної стратегії підприємства); графічний (при побудові схеми можливих напрямів інноваційних рішень в залежності від результатів бюджетування оптимальної науково-технічної стратегії підприємства) тощо.

РЕЗУЛЬТАТИ

Для забезпечення і підтримання ефективної інноваційної діяльності підприємства на потрібному рівні необхідно мати в наявності організаційно-економічний механізм, який на основі фінансового планування інноваційних показників дозволить виявити критичні і близькі до критичних зони (ринки, товари, ціни й інше) та визначити заходи для покращення стану підприємства і

підвищення його конкурентоспроможності. В якості складової частини такого механізму пропонуємо використовувати систему бюджетування як інструмент забезпечення інноваційного розвитку підприємств.

Бюджетування інновацій є одним із елементів фінансового планування господарської діяльності підприємства. Інноваційне бюджетування — всеохоплююче, систематичне і періодичне планування показників, які встановлюють імовірне досягнення цілей інноваційної стратегії підприємства з метою визначення пріоритетних напрямів у системі інновацій і надання рекомендацій для керівництва по забезпеченню оптимального інноваційного розвитку підприємств.

Одним із етапів формування методологічно-інформаційного інструментарію бюджетування є визначення основних інноваційних показників, які дозволять встановити оптимальні інноваційні стратегії підприємства. Такими показниками можуть виступати наступні показники інноваційної діяльності підприємства: інноваційний прибуток (динаміка інноваційного прибутку, рентабельність продаж, рентабельність активів, рентабельність оборотних активів, рента-

Таблиця 1. Показники методологічно-інформаційного інструментарію бюджетування, які надають можливість встановити оптимальну інноваційну стратегію підприємства за цілями науково-технічного розвитку

Цілі інноваційного розвитку	Групи показників	Приклади показників	Тенденція зміни, яка веде до збільшення оптимальності інноваційної діяльності	Джерела інформації для розрахунку показників
Генеральна ціль – «Отримання максимально можливого інноваційного прибутку»	Група показників інноваційного прибутку	1. Інноваційний прибуток 2. Динаміка інноваційного прибутку 3. Рентабельність продаж 4. Рентабельність активів 5. Рентабельність оборотних активів 6. Рентабельність власного капіталу 7. Рентабельність власного і довгострокового позикового капіталу 8. Показник середньої норми рентабельності	Ріст Ріст Ріст Ріст Ріст Ріст Ріст	Дані усіх функцій управління підприємством (планування, облік, аналіз, регулювання)
Часткова ціль – отримання максимально можливого чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Група показників чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) 2. Відношення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) до активів 3. Відношення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) до оборотних активів 4. Коефіцієнт обертання оборотних активів 5. Коефіцієнт обертання матеріально-виробничих запасів	Ріст Ріст Ріст Ріст Ріст	Дані усіх функцій управління підприємством (планування, облік, аналіз, регулювання)
Часткова ціль – отримання мінімально можливої виробничої собівартості реалізованої продукції	Група показників виробничої собівартості реалізованої продукції	1. Виробнича собівартість реалізованої продукції підприємства 2. Частка виробничої собівартості реалізованої продукції в чистому доході (виручці) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Зменшення Зменшення чисельника формули	Дані усіх функцій управління підприємством (планування, облік, аналіз, регулювання)
Часткова ціль – отримання мінімально можливого рівня величини інноваційних витрат	Група показників витрат на інновації	1. Витрати на інновації 2. Частка витрат на інновації в чистому доході (виручці) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства	Зменшення Зменшення чисельника формули	Дані усіх функцій управління підприємством (планування, облік, аналіз, регулювання)

бельність власного капіталу, рентабельність власного і довгострокового капіталу, показник середньої норми рентабельності); чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (відношення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) до активів, відношення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) до оборотних активів, відношення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) до оборотних активів (коефіцієнт обертання оборотних активів), коефіцієнт обертання матеріально-виробничих запасів); виробнича собівартість реалізованої продукції (частка виробничої собівартості реалізованої продукції в чистому доході (виручці) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)); витрати на інновації (частка витрат на інновації в чистому доході (виручці) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)). Для встановлення та розрахунку цих як аб-

солютних, так і відносних інноваційних показників, що надають можливість визначити оптимальність забезпечення інноваційної стратегії, потрібно використовувати дані усіх функцій управління підприємства (планування, облік, аналіз, регулювання).

Показники інноваційної діяльності щільно пов'язані з цілями науково-технічного розвитку: часткові цілі інноваційної діяльності (отримання максимально можливого чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (f_1), отримання мінімально можливої виробничої собівартості реалізованої продукції (f_2), отримання мінімально можливого рівня величини інноваційних витрат (f_3)), які сприяють досягненню генеральної цілі F , яка полягає в отриманні максимально можливого інноваційного прибутку (табл. 1).

Як один із підходів до визначення методологічно-інформаційного інструментарію бюджетування інноваційної діяльності можна розглядати викорис-

Таблиця 2. Показники зведеного бюджетування забезпечення оптимальної інноваційної стратегії підприємства

Ціль	Показники	Одиниця виміру	Стисла характеристика і метод визначення
1	2	3	4
1 Отримання максимумно можливого інноваційного прибутку	1. Інноваційний прибуток	Тис. грн.	<p>Інноваційний прибуток визначається за формулою (1):</p> $III = ЧД(B) - СРП - ІВ \quad (1),$ <p>де III — інноваційний прибуток; $ЧД(B)$ — чистий дохід (вручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг); $СРП$ — собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг); $ІВ$ — інноваційні витрати</p>
2. Динаміка інноваційного прибутку	%		<p>Динаміка інноваційного прибутку (D_{II}) визначається за формулою (2):</p> $D_{II} = \frac{III_{II}}{III_{\Phi}} \times 100\% \quad (2).$ <p>де III_{II} — плановий інноваційний прибуток; III_{Φ} — фактичний інноваційний прибуток.</p>
3. Рентабельність продаж	%		<p>Рентабельність продаж ($P_{ПРОД.}$) визначається за формулою (3):</p> $P_{ПРОД.} = \frac{III}{ЧД(B)} \times 100\% \quad (3).$ <p>Зростання відношення може значати або підвищення цін при незмінних витратах виробництва, або зменшення останніх при збереженні попередніх цін. Зменшення може бути викликано як зменшенням цін, яке не супроводжується скороченням витрат, так і підвищенням собівартості, що не супроводжується підвищенням цін. В будь-якому випадку зменшення цього показника значить падіння попиту на продукцію підприємства і, як наслідок, зменшення рентабельності його операцій</p>
4. Рентабельність активів	%		<p>Рентабельність активів ($P_{АКТ.}$) визначається за формулою (4):</p> $P_{АКТ.} = \frac{III}{ВА} \times 100\% \quad (4),$ <p>де $ВА$ - вартість активів.</p> <p>Показник відображає ефективність використання усього майна підприємства (необоротних і оборотних активів) або усього інвестованого капіталу. Низький рівень по відношенню з аналогічним показником у інших фірм свідчить про перевкладення капіталу в активи або про низький попит на продукцію продуцента</p>

1	2	3	4	5
		5. Рентабельність необоротних активів	%	<p>Рентабельність необоротних активів (P_{HEA}) розраховується за формулою (5):</p> $P_{HEA} = \frac{III}{VNEA} \times 100\% \quad (5)$ <p>де $VNEA$ — вартість необоротних активів.</p> <p>Чим вище значення цього показника, тим ефективніше використовуються необоротні активи підприємства. Його зростання при зменшенні рентабельності активів у цілому буде значить надмірне збільшення оборотних активів (або відбувається затовареність готовою продукцією, або створені надмірні матеріально-виробничі запаси, або зросла дебіторська заборгованість, або грошові кошти і їх еквіваленти)</p>
		6. Рентабельність власного капіталу	%	<p>Рентабельність власного капіталу ($P_{ВЛК}$) відображає ефективність використання капіталу, який інвестовано в підприємство за рахунок власних джерел фінансування. Його зміна впливає на рівень котирування акцій на фондових біржах, формула (6):</p> $P_{ВЛК} = \frac{III}{ВВЛК} \times 100\% \quad (6)$ <p>де $ВВЛК$ — вартість власного капіталу</p>
		7. Рентабельність власного і довгострокового позикового капіталу	%	<p>В основу розрахунку рентабельності власного і довгострокового позикового капіталу ($P_{ВДОВЛК}$) покладена сума усього вкладеного на тривалій строк капіталу, формула (7):</p> $P_{ВДОВЛК} = \frac{III}{ВВЛК + ВДОВЗ} \times 100\% \quad (7)$ <p>де $ВДОВЗ$ — вартість довгострокових зобов'язань</p>
		8. Показник середньої норми рентабельності	%	<p>Розрахунок показника середньої норми рентабельності ($P_{СЕР}$) підприємства за визначений період часу здійснюється наступним чином, формула (8):</p> $P_{СЕР} = \frac{(III_1 + III_2 + III_3 \dots n)}{(ВА_1 + ВА_2 + ВА_3 \dots n)} \times 100\% \quad (8)$ <p>де n — кількість років</p>

Продовження табл. 2

1	2	3	4	5
2	Отримання максимумо мально можливого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) 2. Відношення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) до активів	Тис. грн. %	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) свідчить не тільки про масштаби діяльності підприємства, але і про темпи його зростання, формула (9): $ЧД(B) = Д(B) - ПДВ - ІВД \quad (9)$ де $Д(B)$ — дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг); $ПДВ$ — податок на додану вартість; $ІВД$ — інші вирахування із доходу Відношення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) до активів (d_1) характеризує ефективність використання усіх засобів, які має в розпорядженні підприємство, формула (10): $d_1 = \frac{ЧД(B)}{ВА} \times 100\% \quad (10)$ Зростання цього показника або значить підвищення ефективності його операцій, або відображає інфляційне зростання цін, що може поєднуватися із зменшенням рентабельності використання активів у цілому Відношення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) до необоротних активів (d_2) характеризує ефективність використання засобів, які вкладені в необоротні активи, формула (11): $d_2 = \frac{ЧД(B)}{ВНЕА} \times 100\% \quad (11)$ Зростання цього показника або значить підвищення ефективності операцій підприємства, або відображає інфляційне зростання цін, що може поєднуватися із зменшенням рентабельності використання необоротних активів Відношення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) до оборотних активів (K_{OOA}) доповнює два попередніх показника, іноді його називають коефіцієнтом обертання оборотних активів, формула (12): $K_{OOA} = \frac{ЧД(B)}{BOA} \quad (12)$ де BOA — вартість оборотних активів. Він показує, скільки оборотів зробив оборотний капітал протягом року. Чим вища кількість оборотів, тим активіша господарська діяльність підприємства, тим менше коштів потрібно йому для ведення поточних операцій Відношення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) до матеріально-виробничих запасів, яке має назву коефіцієнт обертання матеріально-виробничих запасів (K_{OMBZ}), відображає кількість оборотів останніх протягом року, формула (13): $K_{OMBZ} = \frac{ЧД(B)}{ЗНПА} \quad (13)$ де $ЗНПА$ — залишок нетрощових поточних активів. Зменшення цього показника свідчить про заготовареність готовою продукцією, відповідно про те, що підприємство починає переживати труднощі зі збутом. Це може також свідчити про збільшення запасів сировини і матеріалів у зв'язку з очікуваним зростанням цін на них. Для виявлення фактичних причин зменшення кількості обертання матеріально-виробничих запасів потрібно проаналізувати зміни в їх структурі
			Кількість разів	
		4. Відношення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) до оборотних активів (коефіцієнт обертання оборотних активів)		
		5. Відношення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) до матеріально-виробничих запасів (коефіцієнт обертання матеріально-виробничих запасів)	К-ть оборотів	

Продовження табл. 2

1	2	3	4	5
3	Отримання мінімально можливої виробничої собівартості реалізованої продукції	1. Виробнича собівартість реалізованої продукції підприємства	Тис. грн.	Даний показник відображає сукупність усіх витрат, які утворюють виробничу собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг) підприємства, формула (14): $ВСРП = ПМВ + ПВОП + ППВ + ЗВВ \quad ВСРП = ПМВ + ПВОП + ППВ + ЗВВ \quad (14),$ де $ВСРП$ — виробнича собівартість реалізованої продукції підприємства; $ПМВ$ — прями матеріальні витрати підприємства; $ПВОП$ — прями витрати на оплату праці підприємства; $ППВ$ — інші прями витрати підприємства; $ЗВВ$ — загальновиробничі витрати підприємства. Зменшення цього показника з одночасним збереженням або збільшенням чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) забезпечує підприємству інтенсифікацію інноваційного прибутку. В свою чергу більш висока виробнича собівартість реалізованої продукції відображає покращену якість виробу, скорочення часу доставки, покращення обслуговування споживачів, що в свою чергу теж впливає на обсяги збуту продукції і, як наслідок, на інноваційний прибуток підприємства Важливе місце у встановленні оптимальної інноваційної стратегії підприємства займає бюджетування частки виробничої собівартості реалізованої продукції в чистому доході (виручці) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства, формула (15): $Ч_{ВСРП} = \frac{ВСРП}{ЧД(В)} \times 100\% \quad (15),$ де $Ч_{ВСРП}$ — частка виробничої собівартості реалізованої продукції. Якщо витрати мають тенденцію до зменшення, значить збільшується рентабельність виробництва і відповідно підвищується конкурентоспроможність продукції підприємства
4	Отримання мінімально можливого рівня витрат на інновації	1. Витрати на інновації 2. Частка витрат на інновації в чистому доході (виручці) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства	Тис. грн. %	Ці витрати мають неабиякий вплив на рівень успіху інноваційної діяльності підприємства, формула (16): $ІВ = 0,3 \times ІОВ \quad (16),$ де $ІВ$ — інноваційні витрати підприємства; $ІОВ$ — інші операційні витрати Не менш важливе місце у встановленні оптимальної інноваційної стратегії підприємства займає бюджетування частки інноваційних витрат в чистому доході (виручці) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства, формула (17): $Ч_{ІВ} = \frac{ІВ}{ЧД(В)} = \frac{0,3 \times ІОВ}{ЧД(В)} \times 100\% \quad (17),$ де $Ч_{ІВ}$ — частка інноваційних витрат. Якщо витрати на інновації мають тенденцію до зменшення, значить збільшується рентабельність інновацій і відповідно підвищується конкурентоспроможність продукції підприємства

Таблиця 3. Інформаційно-планова таблиця зведеного бюджетування оптимальної інноваційної стратегії підприємства на 2010 рік

№	Показники	Рік												Разом
		01.2010	02.2010	03.2010	04.2010	05.2010	06.2010	07.2010	08.2010	09.2010	10.2010	11.2010	12.2010	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	Інноваційний прибуток													
2	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції													
3	Собівартість реалізованої продукції													
4	Інноваційні витрати													
5	Рентабельність продаж													
6	Рентабельність активів													
7	Рентабельність необоротних активів													
8	Рентабельність власного капіталу													
9	Рентабельність власного і довгострокового позикового капіталу													
10	Відношення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції до активів													
11	Відношення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції до необоротних активів													
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів													
13	Коефіцієнт оборотності матеріально-виробничих запасів													
14	Частка виробничої собівартості реалізованої продукції в чистому доході (виручці) від реалізації продукції підприємства													
15	Частка витрат на інновації в чистому доході (виручці) від реалізації продукції підприємства													

тання показників зведеного бюджетування забезпечення оптимальної інноваційної стратегії підприємства (табл. 2).

Якщо витрати на інновації мають тенденцію до зменшення, значить збільшується рентабельність інновацій і відповідно підвищується конкурентоспроможність продукції підприємства (табл. 2).

При проведенні бюджетування, перераховані вище показники повинні бути зведені в інформаційно-планові таблиці, які охоплюють визначений період (табл. 3).

Отримані результати зведеного бюджетування встановлення оптимальної інноваційної стратегії підприємства беруться за основу при розробці рішень відділами підприємства, орієнтованих на технічну, асортиментну і збутову політику суб'єкта господарської діяльності.

Плануючи різні показники інноваційної діяльності, планово-економічний відділ повинен розробити релевантні рішення, які допоможуть підприємству підтримувати вже досягнуті високі показники або покращити поточні і май-

бутні. Можливі напрями інноваційних рішень наведені на рис. 1.

Усі економічно-цільові рішення (див. рис. 1) можливо класифікувати за наступними напрямками, що орієнтовані на забезпечення оптимальної інноваційної стратегії підприємства:

I. Рішення по активізації асортиментної політики підприємства.

1.1. Розширення асортименту продукції підприємства.

1.2. Перегляд асортименту продукції підприємства (зміна, диверсифікація, аналіз структури).

1.3. Підвищення якості продукції підприємства.

II. Рішення по активізації цінової політики підприємства.

2.1. Зменшення витрат.

2.2. Активізація стратегії ціноутворення.

2.3. Встановлення норми та маси інноваційного прибутку в залежності від ризику на різних стадіях життєвого циклу продукції.

III. Рішення в області активізації товароруку.

3.1. Розробка системи стимулювання торгових агентів.

3.2. Оптимізація каналів розподілення продукції.

3.3. Пошук нових постачальників.

IV. Рішення в області активізації просування продукції підприємства на ринок.

4.1. Організація товароруку через більш ефективні канали збуту продукції.

4.2. Перегляд бюджету.

V. Рішення в області кадрових питань підприємства.

5.1. Активізація політики стимулювання персоналу підприємства.

5.2. Скорочення витрат на персонал підприємства.

5.3. Активізація системи мотивації персоналу підприємства.

VI. Стратегічні рішення підприємства.

6.1. Перегляд стратегії розвитку підприємства.

6.2. Розробка нового плану інноваційного розвитку підприємства.

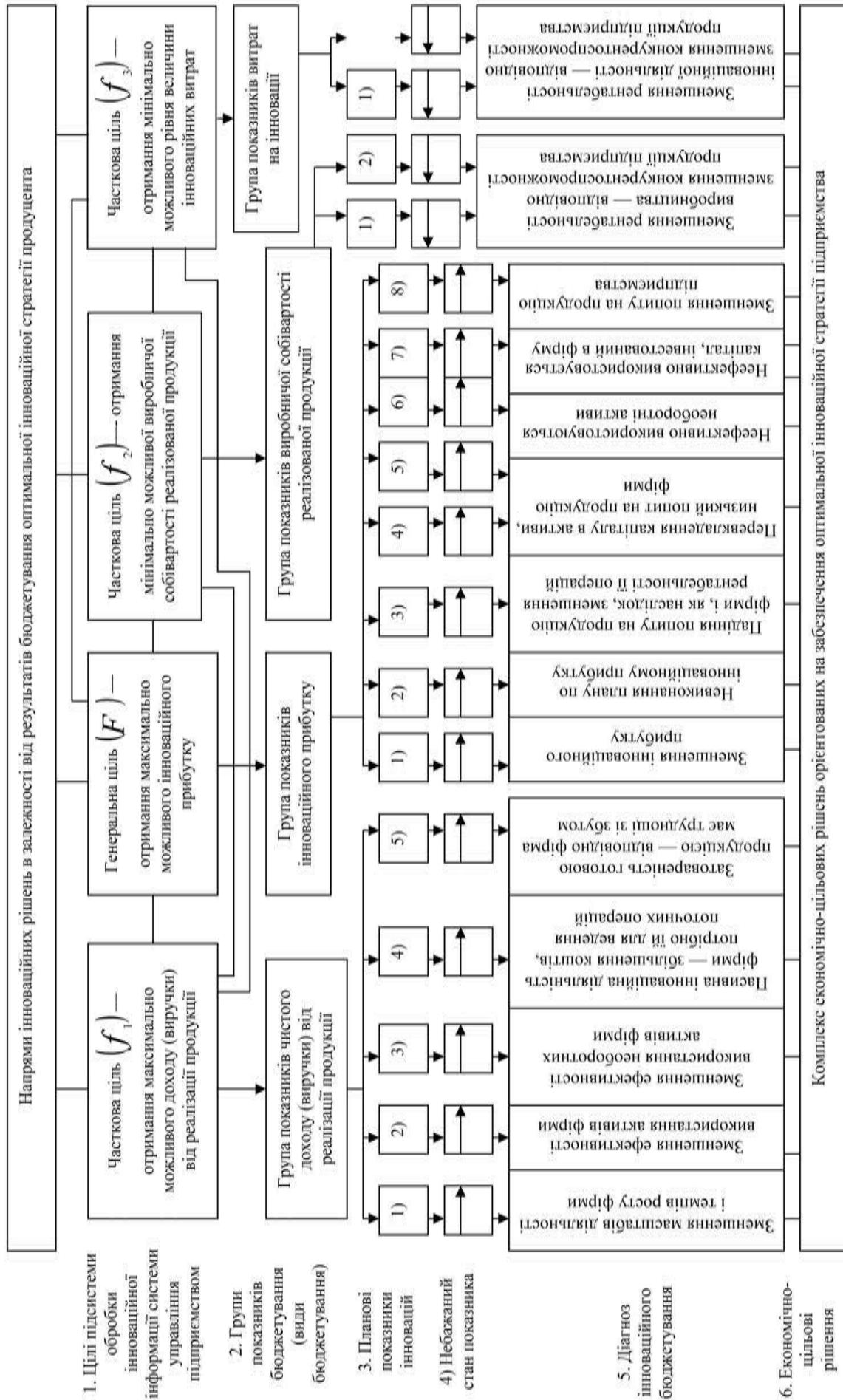


Рис. 1. Можливі напрямки інноваційних рішень в залежності від результатів бюджетування оптимальної науково-технічної стратегії підприємства

6.3. Активізація конкурентної боротьби підприємства на ринку.

Як показала практика, глибоке і ретельне бюджетування є необхідною передумовою прийняття управлінських рішень за результатами зведеного фінансового планування оптимальної інноваційної стратегії підприємства. Отримана інформація виступає конкретним виразником процесів, які імовірно будуть відбуватися на ринку. Без цієї інформації і її відповідної інтерпретації неможливе оптимальне функціонування і розвиток інноваційної діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

Наукова новизна одержаних результатів полягає в постановці, теоретичному обґрунтуванні, практичному вирішенні комплексу питань щодо забезпечення оптимальної інноваційної стратегії підприємства з розширеним використанням бюджетного інструментарію.

Розвинуто положення щодо окремого напрямку використання рішень фінансового планування в управлінні інноваційною діяльністю підприємств, яке базується на більш повному використанні можливостей методологічно-інформаційного інструментарію бюджетування в забезпеченні оптимальної інноваційної стратегії підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягають у тому, що наукові результати дослідження й основні положення публікації доведені до рівня проектних системно-функціональних рішень, методичних розробок і практичних рекомендацій, які можуть використовуватися в управлінні господарською діяльністю промислових підприємств у сучасній ринкової економіці.

Пропозиції щодо практичного застосування результатів дослідження прийняті до впровадження ВАТ "Конвеєрмаш" (Акт про впровадження "Бюджетування як система забезпечення інноваційного розвитку підприємств" від 29 січня 2009 р. № 24/35).

Теоретичні розробки роботи використовуються в навчальному процесі Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова, кафедри "Облік і економічний аналіз" (Довідка № 2513/66-11 від 17.07.2009 року).

Серед перспектив подальших розробок з цієї теми особливою актуальністю, на наш погляд, відрізняється питання, пов'язане з використанням методологічно-інформаційного інструментарію бюджетування в оцінці ефективності ринків збуту продукції підприємства.

Література:

1. Амоша О., Землянкін А., Моїсєєв Г. Підґрунтя інноваційного розвитку // Вісник Національної Академії наук України: Загальнонауковий та громадсько-політичний журнал. — 2006. — № 10. — С. 3—16.
2. Бабич О.В. Формирование инвестиционной политики предприятия // Экономика и производство. — 2006. — № 1. — С. 26—29.
3. Бондін Ю., Федулова Л. Стратегія інноваційно-технологічного розвитку ДП НВКГ "Зоря" - "Машпроект" // Економіст. — 2006. — № 8(238). — С. 40—44.

4. Бурцев В.В. Ассортиментные программы: вопросы бюджетирования // Вестник машиностроения. — 2006. — № 5. — С. 78—82.

5. Бушуев С.Д., Бушуева Н.С., Захаров А.М. Модели и методы стратегического развития быстрорастущих организаций // Управление проектами та розвитком виробництва. — 2006. — № 1(17). — С. 5—13.

6. Волосюк М. Підвищення ефективності регіонального управління інноваційним розвитком // Економіст. — 2006. — № 8(238). — С. 58—62.

7. Гилева Т.А. Стратегический подход к управлению развитием машиностроительного предприятия // Экономика и производство. — 2006. — № 1. — С. 48—52.

8. Гришина Л., Буга Н. Інноваційний напрямок розвитку як шлях подолання проблемності регіону // Економіст. — 2006. — № 8(238). — С. 54—58.

9. Денисенко М.П., Вовчок С.В. Дослідження інноваційного розвитку підприємств легкої промисловості: стан і проблеми // Фондовый рынок: Информационно-аналитический еженедельник. — 2008. — № 6. — С. 22—28.

10. Зозульов О.В., Базь М.О., Царьова Т.О. Маркетинг як основа інноваційної діяльності вітчизняних промислових підприємств // Маркетинг в Україні: видання Української Асоціації Маркетингу. — 2007. — № 4(44). — С. 33—41.

11. Касич А.О. Стратегічні орієнтири інноваційного розвитку машинобудування України // Актуальні проблеми економіки. — 2007. — № 7. — С. 32—40.

12. Космидайло І.В. Проблеми інноваційного розвитку в Україні та шляхи їх вирішення // Актуальні проблеми економіки: Науковий економічний журнал. — 2007. — № 2. — С. 20—27.

13. Сліпачук О. Організація бюджетування в компанії // Справочник экономиста: ежемесячный специализированный журнал. — 2009. — № 6. — С. 56—63.

14. Сліпачук О. Організація бюджетування в компанії // Справочник экономиста: ежемесячный специализированный журнал. — 2009. — № 8. — С. 7—12.

15. Сліпачук О. Організація бюджетування в компанії // Справочник экономиста: ежемесячный специализированный журнал. — 2009. — № 9. — С. 7—12.

16. Сліпачук О. Організація бюджетування в компанії // Справочник экономиста: ежемесячный специализированный журнал. — 2009. — № 10. — С. 10—17.

17. Lorange P. Corporate Planning: An Executive Viewpoint (Englewood Cliffs). — N.J.: Prentice-Hall, 1980). — P. 2.

18. Фомин М. Постановка бюджетного управления в действии: <http://www.intalev.ua/?id=9950>.

19. Шава О. Бюджетное планирование как способ управления предприятием: <http://www.intalev.ua/index.php?id=20514>.

20. Answerthink, "Nearly Half of Companies Unprepared to Foresee and Deal with Sudden, Non-Financial Types of Risk, Study Concludes", 20 March 2002: < http://www.answerthink.com/news_and_events/press_release_2002_detail.asp?id=234 > (accessed 14 April 2002).

Стаття надійшла до редакції 11.11.2009 р.