

УДК 336.6

Н. В. Проць,
аспірант, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана

АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ В КОМЕРЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

N. Prots,
postgraduate student, Kyiv National Economic University named after Hetman

ANALYSIS MODEL CONSTRUCTION OF BUDGETING IN COMMERCIAL ENTERPRISES

У статті розглянуто моделі побудови систем бюджетування. Виділяють такі види моделей бюджетування: "мозаїчне", скорочена модель, модель бюджетування товарно-матеріальних потоків, модель, що реалізує лінійне планування на основі ключових вихідних показників, Profit-Target система, бюджетування фінансових потоків, модель бюджетів "Звіту про прибутки і збитки", балансова модель бюджетів, індивідуальна модель комплексного бюджетування, універсальна бюджетна модель, повної системи бюджетування на основі "Мастер-бюджету", функціонально-орієнтоване, цільове бюджетування або програмно-цільове, проектно-орієнтоване, процесно-орієнтоване, бюджетування за видами діяльності/ продуктами, інвестиційне, стратегічне. При аналізі даних систем, можна стверджувати, що прослідковується тенденція переходу від класичного бюджетування руху грошових коштів, звіту про прибутки та збитки за ЦФО, ЦФВ, МВВ, проектами, підрозділами, бізнес-процесами до безбюджетних варіантів моделей, де здійснюється оцінка ефективності за певними індивідуальними показниками (KPI, тощо). Проблеми, які необхідно передбачати для створення найбільш досконалої системи бюджетування, є такі: пов'язані з формуванням фінансової структури, розподілом грошових потоків і показників, визначаючих фінансовий результат; фокусуванням лише на руху грошових коштів або тільки формування собівартості і прибутку, відсутність розподілу на постійні та змінні витрати, включення інвестиційних витрат до операційної діяльності, не ув'язка зі стратегією та KPI, не ув'язка з системою мотивації, надлишкова деталізація статей, консолідація бюджетів групи компаній без виключення внутрігрупових оборотів, необгрунтованість трансфертних цін і тарифів, відсутність багатосценарного підходу, делегування фінансовій службі планування всіх бюджетів, надмірна централізація оперативних рішень, відсутність ковзного бюджетування; перевантаженість звітності зайвою інформацією; відсутність індикаторів для виявлення "вузьких місць"; досягнення оперативних цілей на шкоду досягненню стратегічних цілей тощо.

The article describes the model construction budgeting. There are the following types of budgeting models: "mosaic", reduced models, budgeting inventory flow model that implements linear planning based on key benchmarks, Profit-Target system, budgeting of cash flow, budget model "Profit and Loss", balance budgets model, individual model of comprehensive budgeting, universal budget model, comprehensive budgeting system based on the "Master budget", performance-based budgeting, budgeting or software-based, project-oriented, activity-based budgeting, budgeting activities / products, investment, strategic. Doing the analysis of these systems, we should notice the evident tendency of transition from the traditional budgeting cash flow, profit and loss for the CFA, TSFV, MVI, projects, departments, business processes to beyond-budgeting model variants, where the evaluation of the effectiveness on certain individual indicators (KPIs, etc.). The main problems, which appears in creation of the most perfect system of budgeting are: organization of financial structure, the distribution of cash flows and performance indicators; focus only on cash flow or just forming costs and profits, absence division into fixed and variable costs, including investment costs for operational activity, not linking with strategy and KPIs, non-availability linkage system of motivation, excessive detail articles, fiscal consolidation group companies without exception intra group turnover, baselessness transfer pricing and tariffs, non-availability many scenario approach, delegation of planning all budgets to Financial Services, excessive centralization of operational decisions, non-availability of "rolling" budgeting; Reporting congestion reporting by unnecessary information; non-availability of indicators to identify "bottlenecks"; achieving the operation targets with loss of strategic goals, and etc.

Ключові слова: система бюджетування, модель бюджетування, Звіт про рух грошових коштів, звіт про прибутки та збитки, ключові показники ефективності, мастер-бюджет, ЦФО, ЦФВ, проектно-орієнтоване бюджетування, процесно-орієнтоване бюджетування, стратегічне та інвестиційне бюджетування.

Key words: system of budgeting, budgeting model, cash flow statement, profit and loss statement, key performance indicators, master budget, CFA, TSFV, project-oriented budgeting, activity-based budgeting, strategic and investment budgeting.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Виявлення й аналізу проблем формування та функціонування систем бюджетування різних підприємств і холдингових структур присвячено чимало досліджень.

Разом з тим актуальна конкретизація та систематизація "вузьких місць" бюджетування в контексті вивчення бюджетування як універсальної технології в системі управління фінансами.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ З ПРОБЛЕМИ

Протягом останніх років теоретико-практичним аспектам систем бюджетування присвячена значна кількість публікацій. Вагомий внесок у дослідженні процесу бюджетування зробили такі вітчизняні та зарубіжні науковці: Білик М.Д., Терещенко О.О., Хруцький В.Є., Мельник О.Г., Бримсон, Джеймс, Джай К. Шим, Джойл Г. Сігел та інші. Найбільшу увагу бюджетуванню приділяють зарубіжні вчені, тому що значно більший досвід впровадження та функціонування бюджетування на іноземних підприємствах. Однак для дослідження практики побудови системи бюджетування необхідно користуватися практичними матеріалами, які використовують іноземні компанії, та їх досвід реалізації у вітчизняній економіці.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідити особливості побудови систем бюджетування та виявити уніфіковане коло проблем, що дозволяють поліпшити модель бюджетування.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Для традиційного бюджетування модель системи бюджетування залежить від фінансової структури. Аналіз показав, що в ряді випадків фінансова структура формується формально або виключно як довідник об'єктів бюджетування в повній відповідності з організаційною структурою, і таким чином виконує обмежені функції. Так, не правильно чи взагалі не визначається статус підрозділів як центрів фінансової відповідальності, що не дозволяє використовувати можливості бюджетування як технології управління в повному обсязі, зокрема, будувати систему мотивації відповідно до досягнутих фінансових результатів. У більш продвинутих концепціях бюджетування модель бюджетування базується вже не на фінансовій структурі, а в залежності від характеристики потоків витрат. Так, наприклад, світова холдингова будівельна компанія "Сіка" має таку стандартизовану схему, за якою будується моделі бюджетування в кожній країні, де представлені підприємства холдингу (рис. 1). Відмінностями від класичної моделі побудови системи бюджетування на даному прикладі, є те, що облік витрат здійснюється не лише за центрами фінансової відповідальності, а і за центрами прибутку та за центрами продуктів. Так, у 2012 році в холдингу "Сіка" була проведена реорганізація системи бюджетування, в результаті чого аналіз почав здійснюватися в розрізі ефективності певних продуктів, а не напрямів діяльності, та ефективності кожного процесу в цілому. Оскільки модель побудови системи - це певний набір алгоритмів та методів побудови певної системи, можна лише визначати певні східні властивості, на основі яких викоремлювати певні моделі, при цьому модель бюджетування для кожного підприємства є унікальною.

Провівши порівняльний аналіз специфік побудови більш ніж 30 підприємств різних галузей, можна

дійти, що існує близько 18 моделей побудови систем бюджетування, детальна характеристика з якої представлена у вигляді таблиці 1, де зазначені переваги та недоліки такої.

Отже, провівши аналіз особливостей побудови систем бюджетування, крім зазначених характеристик систем бюджетування, необхідно також додати основні загальні недоліки та помилки, з якими стикаються підприємства. Найбільш серйозною методологічною помилкою, що набула поширення на багатьох підприємствах і в групах компаній, є формування бюджетної моделі без чіткого поділу грошових потоків і показників, що визначають фінансовий результат, а також бюджетних моделей, що відображають тільки рух грошових коштів або тільки формування собівартості і прибутку. Наприклад, в іншому будівельно-виробничому холдингу "AAAA" при плануванні БДР грошові кошти, одержувані за інвестиційними договорами, включалися до складу виручки, що істотно спотворювало фінансовий результат. При проведенні план / факт аналізу систематично відзначалися суттєві розбіжності, бо надходження від інвесторів не беруть участь у формуванні прибутку за правилами бухгалтерського обліку, тобто ці кошти повинні бути відображені тільки в БДДС. Подібні методологічні помилки виявлені і в групі компаній ТОВ "XXXX", в якій виручка від реалізації визначалась незалежно від умов договорів при надходженні коштів на рахунок, а не при підписанні актів виконаних робіт (наданих послуг). При визначенні фінансового результату роботи ЦФО за квартал враховувались не всі показники доходів, зокрема, неоплачена дебіторська заборгованість його занижувала, а отриманий аванс завищував. Аналізуючи ряд інших компаній, необхідно зазначити, що суттєвою помилкою є формування виручки в БДР для цілей визначення прибутку відбувається "касовим" методом, для чого використовується аналітичний розріз, що відображає часовий інтервал, до якого відноситься надходження грошових коштів (3, 2 і 1 місяць до і після платежу). При цьому у результаті помилкового розрахунку прибутку складається така ситуація, коли, наприклад, підсумок роботи за квартал доводиться коректувати і враховувати необгрунтовано виплачені премії при підведенні підсумків в наступному кварталі. Якщо аналізувати моделі побудови нафтопереробних заводів (НПЗ), досвід показує що система бюджетування на таких підприємствах орієнтована тільки на управління фінансовим результатом в короткостроковому періоді. В таких системах велика кількість бюджетів, більше двадцяти, зазвичай, що дозволяють сформувати фінансовий результат у вигляді маржинального прибутку, який по суті є аналогом прибутку до сплати відсотків, податків і амортизації (EBITDA).

Аналіз енергетичного холдингу "ЙЙЙЙ", в якій бюджетна модель відображає тільки формування прибутку і включає "Кошторис витрат на виробництво і реалізацію продукції (послуг)" і "Бюджет прибутків і збитків", повністю відповідає структурі бухгалтерського "Звіту про прибутки і збитки", не передбачає розподіл витрат на постійні та змінні, тоб-

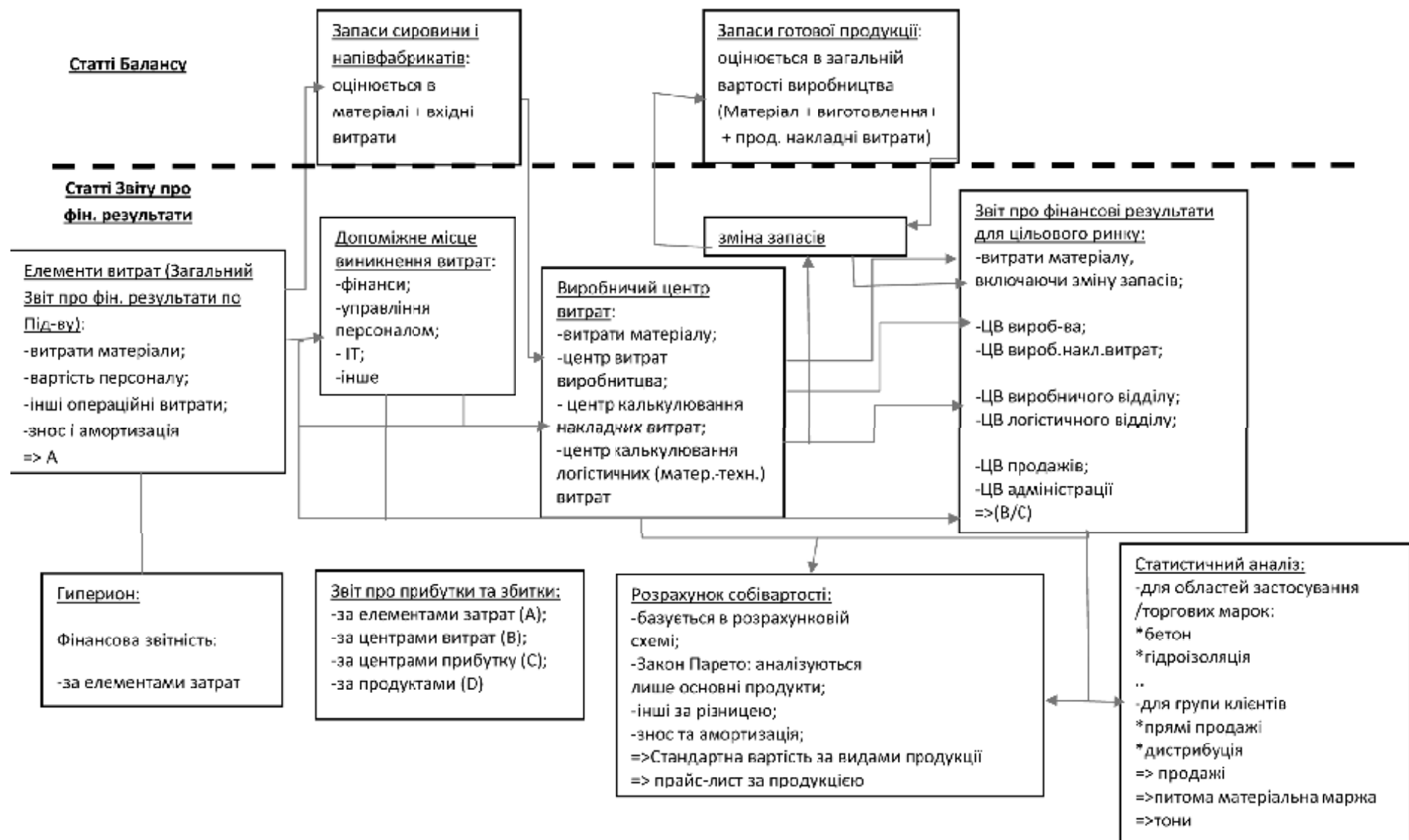


Рис. 1. Модель побудови системи бюджетування холдингу "Сіка" на основі потоку витрат

10	<p>Універсальна бюджетна модель. Оскільки все підприємство, однак є більш простою з точки зору розробки та функціонування. Алгоритм пододати:</p> <p>1) Розробити бюджетної структури: визначення перетіку статей БДР і БРТГ, формування фінансової структури з обліку у фінансових показниках підприємства (управління доходами, витратами, прибутком та ін.).</p> <p>2) Зіставлення статей зведених бюджетів та ЦФО, тобто створення операційних БДР по кожному центру обліку/діяльності.</p> <p>3) Формування операційних БРТГ у випадку, якщо ЦФО можуть управляти грошима в межах своєї діяльності. За цією схемою сума результатів та чистих грошових потоків за елементами фінансової структури має відповідати фінансової результатів чистий грошовий потік відповідно в цілому по організації [11]</p>	<p>Висока швидкість розробки та впровадження, особливо для багато профільних підприємств або для груп компаній з великою диверсифікацією продуктів, що вигукаються; можливість підключити дані з обліку внутрішнього обороту;</p> <p>Швидкість планування та консолідації фактичних даних</p>	<p>відсутність функціональних планів (або їх вкрай велика вартість документів), завдяке зв'язній оцінці планів підприємства по основним функціональним областям.</p>
11	<p>Вирощування повної системи бюджетування в організації повільно у формуванні та зв'язно майстер-бюджету, який являє собою систему взаємопов'язаних операційних і фінансових бюджетів [8]</p>	<p>Може бути корисний при використанні ЦФО, ЦВЗ або МВЗ</p>	<p>Завдяки, компанії не можуть імплементувати відмінності між ЦФО, ЦВЗ та МВЗ. Необхідно використовувати схему розпізнавання за Хрущовим</p>
12	<p>Функціонально-орієнтоване бюджетування повільно тому, що центрами відповідальності є функціональні підрозділи [3]</p>	<p>Своєю метою функціонально орієнтовані побудовані плани дій. Доцільно використовувати більше в не комерційних/державних організаціях</p>	<p>На практиці ориєнтація, продукт, формування лише на ефективності побудови підрозділу, не використовує переваги класного бюджетування (БРТГ і т.д.)</p>
13	<p>Цільове бюджетування або програмно-цільове бюджетування. Елементами цієї повільно у випадку витрат в орієнтованих значущих результатах. [3; 12]</p>	<p>Застосовується в управлінні центральними і децентралізованими органами влади підприємств державних фінансів, де можуть бути реалізовані програми</p>	<p>Існують певні певні методи/техніки/прийоми, окремо, імплементувати критерій результативності, вимірювання безпосередніх і кінцевих результатів. Не доцільно для компаній малого та середнього бізнесу, та компаній, які розвиваються на ринкових умовах</p>
14	<p>Проектно-орієнтоване бюджетування відзначається тим, що центрами відповідальності є проекти, а не функціональні підрозділи [14]</p>	<p>Ефективне застосування в управлінні проектно-орієнтованим бізнесом (ІТ/ІС, проєкти, будівництво, консалтингові компанії)</p>	<p>Застосування моделі проектно-орієнтованого бюджетування на об'єктах, якщо не характерна проектна структура, нецільоване ускладнює управління, оскільки не завжди вдається оцінити внесок проекту і особливо процесу у створення цінності</p>
15	<p>Процесно-орієнтоване бюджетування (activity-based budgeting-ABB) [2; 9; 10]</p> <p>Основні відмінності процесного підходу до управління підприємством зводяться до наступного:</p> <ul style="list-style-type: none"> • діяльність компанії організується навколо процесів; • успіх підприємства обумовлений процесами створення цінностей, а не безпосередньо збалансованими фінансовими; • управління процесами спрямовано на задоволення клієнта; • резерви компанії укладені в удосконаленні процесів; • інтегруються тільки економічний процес 	<p>Модель дає позитивний результат, якщо є об'єктивна основа для виділення процесів і оцінки їх внеску у створення цінності</p>	<p>Досить витратна. Необхідно багато часу для автоматизації, без якої система не буде функціонувати, навіть визначити пост-дійери для кожного процесу, не враховувати вихідних і початкових коштів, баланси, бюджети як такі в класичному розумінні, і тому можливі лише як наступна ланка після доцільного впровадження балансового бюджетування з достовірним зв'язанням бухгалтерського обліку</p>
16	<p>Бюджетування за видами діяльності, продуктами. В якості об'єкта бюджетування не більше п'яти повільно цінності від діяльності, який розглядається як складова частина бізнес-процесу [7]</p>	<p>Має суттєве значення для підприємств, які мають до 10 видів діяльності і більше, оскільки бюджетування привабливо втрачає свою асуюальність.</p>	<p>Може бути застосована лише для підприємств, які мають деякі види діяльності. Втрачає свою естетичність, коли види діяльності розділяються, або ж налівають, грубують. В практиці звичайні види діяльності, та бюджетування на основі продуктів, не виробляють. Не можливо впровадити доцільність видів діяльності, що є «проблемним колом» для інших видів діяльності</p>
17	<p>Інвестиційне бюджетування – процес вибору і реалізації найбільш ефективних проектів з певної максималі рівня доходу та мінімізації вартості закладів із фінансування [5]</p>	<p>Один з видів/класів рішення класичної бюджетної моделі, підходить ефективність управління інвестиційною діяльністю. Доцільно використовувати для компаній, які бачать підкріплення своєї ринкової будувати, своєї діяльності.</p>	<p>Існують методи/техніки/прийоми/проблеми/інструменти/методи/інструменти/аналізу та управління операційною діяльністю.</p>
18	<p>Стратегічне бюджетування передбачає при створенні системи стратегічного управління на основі системи збалансованих показників і розробку бюджету, орієнтованого на стратегічний результат [13]</p>	<p>Дозволяє організувати управління бізнесом, імплементувати призначення стратегію.</p>	<p>Вимагає додаткових витрат на зв'язку системи збалансованих показників і бюджетних показників. Найбільший ризик в реалізації операційного рівня, що дійсно було відповідати стратегії. Має бути побудоване лише за наявності збалансованої класичної системи бюджетування.</p>

*складено автором.

то представляє собою фіксований (статичний) бюджет, який є не ефективним для управління [3]. Тому, у разі відхилення фактичних обсягів реалізації від запланованих, такий формат "Бюджету прибутків і збитків" не дозволяє оцінити ефективність проведених витрат, а агреговане подання інформації по підприємству в цілому без делегування відповідальності окремим ЦФО за доходи і витрати, на які вони можуть впливати, не дозволяє застосовувати бюджетування як повноцінну технологію управління. Істотним негативним моментом при цьому є відсутність "Бюджету руху грошових коштів", що виключає превентивний контроль дефіциту грошових коштів, запобігання касових розривів та оперативне управління грошовим потоком для ритмічного виконання плану в частині запланованих витрат. У бюджетній моделі ТОВ "ББББ", навпаки, у складі основних бюджетів розробляється тільки "Бюджет руху грошових коштів", не формуються "Бюджет доходів і витрат" і "Прогнозний баланс". Сам БРГК при цьому не структурований з виділенням операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Суттєвою помилкою системи бюджетування в даній моделі бюджетування є те, що велика частина потоку грошових коштів від фінансової діяльності відображена в складі статті "Інші надходження" (підстатті "Кредити і позики", "Повернення фінансових вкладень"), а відтоки — у складі інших витрат, що включають короткострокові фінансові вкладення; інші виплати (надання позик); повернення кредитів (позик).

Ще однієї загальною особливістю побудови систем бюджетування в ряді компаній є те, що вони будуються за принципом "клаптикового" бюджетування, де бюджети розробляються укрупнено в цілому по підприємству (зазвичай це БДДС) або по окремим функціональним областям: бюджет продажів, бюджет дебіторської заборгованості, бюджет закупівель, бюджет витрат на виробництво і т.д.

Система бюджетування, що охоплює окремі бізнес-процеси, не дає цілісної картини розвитку підприємства або групи компаній, не дозволяє проводити сценарний аналіз і здійснювати превентивний контроль прийнятих рішень, моніторинг їх відповідності стратегічним цілям.

У ході діагностики систем бюджетування на підприємствах і в групах компаній проектно-орієнтованого бізнесу та інвестиційних проектів, були виявлені такі проблеми, як питання включення частини інвестиційних витрат і витрат на розвиток в операційну діяльність. Наприклад, у Бюджеті доходів і витрат компанії, що має розгалужену мережу аптек (кожна аптека може розглядатися як проект), є статті, які стосуються інвестиційної діяльності — відкриттю нових аптек: витрати на ремонт (статті "інтер'єр" і "екстер'єр"), обчислювальний і інше обладнання, установку пожежної та охоронної сигналізації, винагорода ріелтору. В БДР (P & L) кожної аптеки обчислюється показник, використовуваний для оцінки операційної діяльності — прибуток до сплати відсотків, податків і амортизації (ЕВІТДА), але в його розрахунку беруть участь перераховані

вище статті інвестиційних витрат. Така методологічна неточність призводить до спотворення фінансового результату (занижує в період інвестицій значення ЕВІТДА), не дозволяє проводити інвестиційний аналіз і формувати максимально ефективний інвестиційний портфель компанії.

У результаті проведеного дослідження ми прийшли до таких висновків:

1. Можна викоремити 18 моделей побудови системи бюджетування. Якщо узагальнити, специфіка побудови системи бюджетування різниться в визначенні підрозділів, ЦФО, ЦФВ, МВВ, бізнес-процесів, продуктів тощо. Також вона залежить від спрямованості: стратегічне управління чи оперативне. Вітчизняні моделі будуються на БРГК, БДР, Звіту про рух грошових коштів. Зарубіжні моделі бюджетування мають за основу ключові показники ефективності (KPI).

2. Всі проблеми побудови систем бюджетування можна поділити на 2 типи: методологічні та організаційні.

3. Методичні проблеми, пов'язані з формуванням фінансової структури (повтор організаційної структури; використання фінансової структури як довідника доходів, де не визначені центри доходів, витрат і т.д.; надмірна деталізація ЦФО; ЦФО не уніфіковані з однаковими бізнес-процесами), недоліками, пов'язаними з формуванням бюджетної моделі (не має чіткого розподілу грошових потоків і показників, визначаючих фінансовий результат; модель відображає лише рух грошових коштів або тільки формування собівартості і прибутку, немає розподілу на постійні та змінні витрати, включення інвестиційних витрат до операційної діяльності, охоплення лише функціональних областей, не ув'язка зі стратегією та KPI, не ув'язка з системою мотивації, відсутність інвестиційного бюджетування, відсутність інтеграції між основними бюджетами, невідповідність форматів планових та фактичних показників), проблемами, пов'язаними з розробкою і застосуванням методики формування планових та фактичних версій бюджетів (невідповідність аналітичних резервів для приймання управлінських рішень, надлишкова деталізація статей, консолідація бюджетів групи компаній без виключення внутрігрупових оборотів, не узгодженість довідників бюджетів різних рівнів між собою, необгрунтованість трансфертних цін і тарифів, відсутність багатосценарного підходу тощо).

4. Організаційні проблеми, пов'язані з проблемами на етапі:

— планування: недостатня регламентація, відсутність інструкцій; делегування фінансовій службі планування всіх бюджетів, не встановлено відповідальність за якість і своєчасність планування;

— виконання: надмірна централізація оперативних рішень, відсутність планового корегування бюджетування/ відсутність ковзного бюджетування; відсутність актуалізації аналітичних показників/ ключових показників ефективності;

— формування звітності: перевантаженість звітності зайвою інформацією (таблицями, графіка-

ми тощо); детальний аналіз несуттєвих відхилень; некоректне розуміння відхилень (наприклад, коли економія витрат розглядається як позитив), не виявлено коло показників, які необхідно поставити на "контроль";

— контролю: немає регламентації періодичності, немає індикаторів для виявлення "вузьких місць", фокусування контролю на топ-менеджері і не врахування ініціатив менеджера цієї зони відповідальності; досягнення оперативних цілей на шкоду досягненню стратегічних цілей, побудова мотивації лише на основі відхилень, на які не можливо впливати, контроль лише на основі план/факт аналізу, відсутність превентивного контролю.

Отже, виявлені особливості певних систем бюджетування при дослідженні буде сприяти покращенню створення більш досконалої системи бюджетування на підприємстві, враховуючи його специфіку та проблеми, які є визначеними у цій статті.

Література:

1. Боровков П. Балансова модель бюджетів як новий інструмент менеджменту для крупного бізнесу [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.intalev.spb.ru/7ioy23880>
2. Боровков П. Процесно-орієнтоване бюджетування // Фінансовий директор. — 2008. — № 3.
3. Боровков П. Енергетика і держбюджет: від витратного бюджетування до програмно-цільового [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.gaap.ru/biblio/corpfm/guide/047.asp>.
4. Бюджетування. Від стратегії до бюджету-покрокове керівництво: посібник з управління компанією за допомогою збалансованої системи показників на основі бюджетного планування та формування фінансової структури компанії / Немирівський Б., Старожукова І.А. — М.: Діалектика, 2008. — 510 с.
5. Ганіна О.А. Інвестиційне бюджетування як система багаторівневого стратегічного планування інвестиційного процесу // Аудит і фінансовий аналіз. — № 4. — 2009. — С. 357—361.
6. Гриценко А. Особливості бюджетування фінансово-промислових груп // Фінансовий директор. — 2005. — № 5.
7. Колесніченко В. Побудова системи бюджетування // Фінансова газета. — 2007. — № 34 (818). — С. 15.
8. Лаврушин О.І. Бюджетування: коротко про головне [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.elitarium.ru/2008/07/02/bjudzhetirovanie_glavnoje.html
9. Манюшко Є.В. Процесно-орієнтоване бюджетування в промисловій компанії: автореферат дис.кандідата економічних наук: 08.00.0. — Ростов-на-Дону, 2009.
10. Панов М. Збалансована система показників у процесно-орієнтованому бюджетуванні діяльності комерційного банку // Управління корпоративними фінансами. — 2008, № 4. — С. 24—29.
11. Пушкарьов Е. Типи бюджетних моделей і їх застосовність в сучасних умовах. [Електронний ре-

сурс]. — Режим доступу: <http://www.intalev.ru/?id=15413>

12. Синіцин Є. Стратегічне бюджетування // Управлінський облік і фінанси. — 2007. — № 1. — С. 35—37.

13. Товб А.С., Ціпес Г.Л. Управління проектами: стандарти, методи, досвід. — 2-е вид., Стер. — М.: ЗАТ "Олімп-Бізнес", 2005. — 240 с.

References:

1. Group INTALEV (2014), "Budget balance model as a new tool for the management of a major business", available at: <http://www.intalev.spb.ru/7ioy23880>
2. Borovkov, P. (2008), "Activity-based budgeting", *Finansovyj dyrektor*, vol. 3, pp. 43—45.
3. GAAP.RU (2014), "Energy and budget: from input budgeting to program-target budgeting", available at: <http://www.gaap.ru/biblio/corpfm/guide/047.asp>
4. Nemirovskij, B. and Starozhukova, I. A. (2008), *Bjudzhetirovanie. Ot strategii do bjudzhetirovanie. Posobie po upravleniju kompanij s pomoshh'ju sbalansirovannoj sistemy pokazatelej na osnove bjudzhetnogo planirovanija i formirovanija finansovoj struktury kompanii [Budgeting. From strategy to budget-walkthrough: A guide to managing the company with the help of a balanced scorecard based budget planning and financial structure of the company]*, Dialektika, Moscow, Russia.
5. Ganina, O.A. (2009), "Investment budgeting as a system of multi-level strategic planning of the investment process", *Audit i finansovyj analiz*, vol. 4, pp. 357—361.
6. Gricenko, A. (2005), "Features budgeting financial-industrial groups", *Finansovyj director*, vol. 5, pp. 25—37.
7. Kolesnichenko, V. (2007), "Building a system of budgeting", *Finansovaja gazeta*, vol. 34 (818), pp.15—25.
8. ELITARIUM (2014), "Budgeting: briefly about the main", available at: http://www.elitarium.ru/2008/07/02/bjudzhetirovanie_glavnoje.html
9. Manjushko, E.V. (2009), "Activity-based budgeting in an industrial company", Abstract of Ph.D. dissertation, State educational institution of higher education, Rostov-na-Donu, Russia.
10. Panov, M. (2008), "Balanced Scorecard in activity-based budgeting of the commercial bank", *Upravlenie korporativnymi finansami*, vol. 4, pp. 24—29.
11. Group INTALEV (2014), "Types of budget models and their applicability in modern conditions", available at: <http://www.intalev.ru/?id=15413>
12. Synitsyn, Ye. (2007), "Strategic Budgeting", *Upravlins'kyj oblik i finansy*, vol. 1, pp. 35—37.
13. Tovb, A.S. and Cipes, G.L. (2005), *Upravlenie proektami: standarty, metody, opyt [Project management: standards, methods, experience]*, Olimp-Biznes, Moscow, Russia.

Стаття надійшла до редакції 20.08.2014 р.