

## АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ БЮДЖЕТУВАННЯ

Розглянуто питання сутності бюджетування, висвітлено розуміння бюджетування як з точки зору процесного, так і з точки зору системного підходів. Поряд із традиційними функціями бюджетування запропоновано ввести функції «стратегічного цілевстановлення» та «розподілу ресурсів». Визначено і проаналізовано відмінності підходів до організації бюджетування на підприємствах. Проілюстровано систему бюджетування як з позицій функціонального підходу до організації, так і процесно-орієнтовного. Визначено місце системи бюджетування в системі управління підприємством.

**Ключові слова:** система бюджетування, процесно-орієнтовний підхід, функціональний підхід, принципи бюджетування, функції бюджетування.

*The questions of essence of system of budgeting are considered in the article, understanding of budgeting is considered both from point of process approach to management - and from point of system approach process approach to management. Certain and analyzed differences of going near organization of budgeting on enterprises. The system of budgeting is illustrated as from point of functional so process approach. The place of budgeting is certain in control system by an enterprise.*

**Key words:** budgeting's system, process approach to management, functional approach, principles of budgeting, facility of budgeting.

*Вступ.* Не зважаючи на значну кількість підходів, які розкривають еволюцію концепцій бюджетування, єдиного загальноприйнятого визначення останнього все ще не сформовано. Це, на наш погляд, пов'язано з тим, що бюджетування виступає багатоаспектною категорією, яка, в залежності від напрямку дослідження, може набувати тих чи інших ознак.

*Аналіз останніх публікацій.* Теоретичні та методологічні аспекти досліджуваної проблеми висвітлено у працях таких провідних українських вчених, як Бланк І.О., Лаптев С.М., Любунь О.С., Бень Т., Довбня С., Онищенко С., Круш П.В., Ялового Г.К., Поліщука С.В. та ін., а також зарубіжних – Джай К. Шима, Джой Р. Сігела, Самочкіна В.Н., Проніна Ю.Б. та ін. Враховуючи відсутність єдиного розуміння сутності бюджетування та його організації на підприємствах, це питання залишається дискусійним і потребує подальшого дослідження. Саме тому, дослідження сутності бюджетування та підходів до його організації дасть змогу дослідникам глибше зрозуміти проблеми та недоліки останньої та надати свої рекомендації при впровадженні на підприємствах.

*Мета роботи* полягає в удосконаленні понятійно-категоріального апарату теорії бюджетування і визначенні сутності розуміння останньої з позицій системного та процесного підходів.

*Результати.* Аналізуючи підходи до розуміння бюджетування, необхідно зазначити, що більшість науковців по різному оцінюють сутність та складові останнього.

**Таблиця 1. Підходи до розуміння бюджетування.**

Підхід	Автор
Бюджетування як технологія фінансового планування [16]	Щибош К.В.
Бюджетування як процес складання бюджетів підприємства [6]	Кармінський А.М
Бюджетування як процес планування [4;13]	Савчук В.П., Голов С.В.
Бюджетування як складова системи управління [11]	Немировський, І.Б., Старожукова І.В
Бюджетування як інструмент управління [7]	Карпов Т.П.

Так, деякі вчені [4; 6; 13] вбачають місце бюджетування у системі управління лише як складову процесу планування, в той час як інші [7; 11] розглядають бюджетування як повноцінну складову системи управління.

Ми погоджуємося з думкою науковців [12;16], які визначають необхідність та доцільність визначення сутності бюджетування шляхом застосування саме системного підходу, у межах якого бюджетування, будучи об'єктом управлінського впливу, можна охарактеризувати більш комплексно: враховуючи системоутворюючі елементи, предмет, об'єкти, суб'єкти, цілі, принципи, функції, форми, види та інші складові системи. Тобто, можна зробити припущення, що бюджетуванню притаманні основні сутнісні складові, які вирізняють будь-яку систему.

Вихідною категорією для розуміння сутності бюджетування як системи є бюджет. Варто зазначити, що на сьогодні існує значна кількість визначень бюджету. Основні з них представлено у таблиці 2.

**Таблиця 2. Характеристика визначення бюджету.**

Автор /джерело	Суть визначення
Економічна енциклопедія	Бюджет – це визнана або прийнята таблиця, відомість доходів і витратків економічного суб'єкта за певний період часу, що має офіційну силу [10].
Голов С.Ф.	Бюджет – план майбутніх операцій із визначенням кількісних грошових показників [4].
Дука Б.В.	Бюджет – це узгоджений і збалансований короткотерміновий план, що об'єднує основну, фінансову і інвестиційну діяльності підприємства [5].
Джай К. Шим, Джойл Г. Сігел	Бюджет – кількісний план діяльності підприємства й виконання програм, що представляє собою зв'язаний набір фінансових або натуральних економічних показників діяльності компаній [17].
Бланк І.А.	Бюджет – це оперативний фінансовий план, що розробляється, зазвичай, у рамках до одного року, відображає витрати і надходження засобів для окремих напрямів господарської діяльності, окремих видів операцій, окремих інвестиційних проектів [2].
Білобловський С.К.	Бюджет – фінансовий план, який охоплює всі сторони діяльності організації, що дозволяє зіставити всі понесені витрати й отримані результати у фінансових термінах [1].
Шеремет А.Д.	Бюджет – фінансовий документ, створений для того, як передбачувані дії виконуються. Його часто називають фінансовим планом дій [15].
Керимов В.Е.	Бюджет – інструмент управління фінансами на рівні підприємства, що включає розроблення бюджетів на рівні окремих підрозділів, на основі яких здійснюють контроль за центрами відповідальності [8].
Ю. Брігхем та Л. Гапенські	Бюджет – це план, який у деталях розкриває проєктовані витрати і прибутки протягом певного майбутнього періоду [3].

На наш погляд, наведені визначення не суперечать одне одному, а взаємодопонюються.

Більш повно відображає суть цього явища, на нашу думку, визначення бюджету як організаційно-фінансового плану, що визначає індикативні показники витрат, доходів та інших фінансових і не фінансових параметрів підприємства на певний період.

Для власників підприємства, як правило, критично важливими є показники діяльності та розвитку підприємства. А саме на підставі бюджетів розробляються планові завдання підрозділів й окремих працівників.

Відповідно до такого розуміння сутності бюджетів предмет бюджетування можна подати як ключові показники фінансово-господарської діяльності (доходи, витрати, прибуток тощо), прогностні, фактичні і навіть відхилення прогностичних показників від фактичних.

Початковою структурною одиницею (вихідним елементом), який становить основу для складання самих бюджетів і відображення основних параметрів діяльності, є стаття.

Стаття – приймає вигляд будь якого показника, ступінь аналітичності якого, не потребує доповнень та вдосконалень.

Статті поєднуються в операційні бюджети процесів. Бюджети процесів в зведені бюджети. Система бюджетів процесів є складовою частиною зведеного бюджету підприємства. При цьому операційний бюджет - це бюджет, який відображає лише частину бізнес-процесів на підприємстві, наприклад, бюджет продажів [12]. Такі бюджети виділяються з бюджету підприємства для підвищення інформативності й зручності роботи із системою бюджетування підприємства.

На думку Немировського І.Б операційні бюджети підприємства ґрунтуються й зосереджують інформацію фінансових, техніко-економічних, соціально-трудо­вих, виробничих планів [11].

Зведений бюджет підприємства разом із системами реалізації бюджету, контролю й аналізу відхилень становлять базові елементи системи бюджетування на підприємстві.

З цих позицій, важливим при бюджетуванні є виділення його об'єктів, тобто визначення об'єктів реалізації функцій управління підприємством, за якими може здійснюватися повний управлінський цикл – формування бюджетних показників та їх групування як основи цілеспрямованої діяльності.

Особливої актуальності виділення об'єктів бюджетування набуває ще й тому, що природа сучасних підприємств та фірм є складною, багаторівневою, часто виходить за територіальні кордони економічної системи певної країни, що й вимагає вибудовування системи бюджетування відповідно до ускладнення природи останніх.

Теоретично можна виділити велику кількість об'єктів бюджетування, але це, на наш погляд, істотно ускладнить процес управління (насамперед, планування як його основи). Тому менеджери намагаються виділити головні об'єкти, на яких і концентрують свою увагу й на основі яких визначається склад бюджетів підприємства. Аналіз вивченої літератури дає підставу стверджувати, що більшість дослідників із практичної точки зору виділяють наступні об'єкти бюджетування.

**Таблиця 3. Об'єкти бюджетування.**

<b>Об'єкти бюджетування</b>	<b>Причини виділення</b>
Холдинг або група компаній	Визначення ефективності роботи системи в цілому, ступеня досягнення стратегічних показників.
Підприємство або окре­мий бізнес підприємства	Необхідність розрахунків рентабельності й потреби у фінансуванні поза залежністю від того, чи є компанія незалежною або входить до складу якогонебудь холдингу.
Бізнес-процеси або проекти	Ефективність бізнес-процесів визначає ефективність діяльності всієї підприємства, тому що бізнес-процеси є складовими частинами всього бізнесу підприємства. При побудові бізнесу підприємства по проектному принципі має сенс виділяти замість бізнес-процесів поточні проекти, тобто коли діяльність підприємства побудована на виконанні обмежених у часі дій – проектів.
Підрозділи (центри фінансової відповідальності)	Відстеження й аналіз результатів діяльності підприємства здійснюється шляхом встановлення фінансових цілей для центри фінансової відповідальності, або для підрозділів, яким статус центри фінансової відповідальності ще не привласнений.
Інвестиційні проекти розвитку	З'являється можливість більш ретельно спланувати й проконтролювати виконання проектів по розвитку підприємства.

Слід зазначити, що, незважаючи на широке висвітлення в літературі класифікації об'єктів бюджетування, методологічна база розроблена далеко не для всіх з них. Зокрема відсутні комплексні дослідження зі створення бюджетної моделі для групи компаній або бізнес-процесів підприємства.

Система бюджетування на підприємстві базується на основі науково-обґрунтованих принципів, оскільки вони визначають характер та зміст діяльності підприємства.

Під принципом бюджетування пропонується розуміти основні правила і вимоги щодо організації бюджетування на підприємстві. При цьому, вибір принципів залежить від мети управління та стратегії діяльності підприємства, а також від зовнішніх і внутрішніх обмежень та умов здійснення господарської діяльності.

Виходячи з того, що бюджетування – це об’єкт і підсистема управління, тому воно успадковує його принципи, але, на наш погляд, з урахуванням власне притаманних йому рис (див. табл. 3). Тому загальний перелік основних принципів бюджетування, на нашу думку, може включати такі принципи: необхідності, єдності, безперервності, гнучкості, точності, повноти, систематичності, прозорості, періодизації [1;12;14;16].

**Таблиця 4. Принципи бюджетування.**

№	Принципи бюджетування	Характеристика принципів
1	Принцип необхідності	Означає обов'язкове застосування планів при виконанні будь-якого виду діяльності. Принцип необхідності особливо важливий в умовах ринкової економіки, оскільки його дотримання відповідає сучасним економічним вимогам раціонального використання ресурсів.
2	Принцип єдності	Окреслюється в необхідності єдиного підходу й спорідненості планів підприємства й всіх його підрозділів, координації їхнього функціонування. Єдність планів припускає спільність планів і цілей і також взаємодії різних підрозділів підприємства.
3	Принцип безперервності	Виражається сполучення перспективних і поточних планів. У процесі безперервного планування відбувається помітне зближення фактичних і планових показників діяльності підприємства.
4	Принцип гнучкості	Припускає можливість коригування встановлених показників і координації діяльності підприємств. В умовах ринкових відносин виникають коливання попиту, що діють в результаті змін цін і тарифів, змінюються технології виробництва, тому всі плани повинні містити резерви для виправлень.
5	Принцип точності	Виражається у тому, що кожний план повинен складатися з такою точністю, що вимагає досягнення підприємством, з урахуванням його фінансового стану і положенням на ринку.
6	Принцип повноти	Всі операції, які впливають на рух грошових коштів підприємства, або його фінансові результати повинні бути відображені в бюджеті.
7	Принцип систематичності	Бюджет повинен бути складений й актуалізований з дотриманням певного тимчасового ритму відповідно до інших планів підприємства.
8	Принцип прозорості	Припускає, що бюджети повинні складатися таким чином, щоб всі працівники, що беруть участь у його виконанні, чітко розуміли завдання, що перед ними ставиться, і мали стимул його виконання.
9	Принцип періодизації	Бюджети повинні бути розбиті на певні періоди, довжина яких визначається специфікою діяльності підприємства (тиждень, декада, місяць і т.д.).

Таким чином, система бюджетування підприємства, що діє з дотриманням перерахованих принципів, у змозі виконувати свої функції на підприємстві.

У літературі виділяють наступні функції бюджетування [1;12;14]: планування, координації підрозділів, контролю та аналізу поточної діяльності, стимулювання працівників.

На думку автора, доцільним є введення ще двох функцій «стратегічного цілевстановлення» та «розподілу ресурсів». Функція стратегічного цілевстановлення дозволить узгодити тактичні заходи з точки зору стратегічного напрямлення. Бюджетування ресурсів, на наш погляд є процес знаходження оптимального критерію їх використання, а тому стає визначальною функцією бюджетування в сучасних умовах.

Такий підхід до розуміння функцій бюджетування, на нашу думку, дає можливість не лише його системного представлення, а розуміння того, що бюджетування у процесі своєї реалізації виходить за межі суто функції планування, охоплюючи повний управлінський цикл, тобто здатне органічно бути реалізованим у всіх функціях управління.

З цих позицій, система бюджетування може бути основою функціонування і розвитку суб’єкта господарювання, оскільки вона дає змогу заздалегідь оцінювати ефективність управлінських рішень, оптимальним чином розподілити ресурси і порівняти витрати під час концепції ведення бізнесу.

Таблиця 5. Класифікація функцій бюджетування.

Функція бюджетування	Характеристика функції
Стратегічного цілевстановлення	Дозволяє виразити цілі підприємства та визначити їх виконуваність у короткотерміновій перспективі. Функція стратегічного цілевстановлення разом з функцією стимулювання працівників дозволяє довести стратегічні цілі до відповідальних співробітників підприємства.
Планування	Це якісний і кількісний опис задачі, проектування можливих результатів і шляхи їх досягнення. Основні планові рішення, зазвичай, виробляються в процесі підготовки програм, і сам процес розробки бюджету, по суті, є найбільш деталізованим видом планування, що уточнює основні операції по окремих підрозділах або функціях підприємства на найближчий період.
Координація підрозділів	Узгодження інтересів окремих працівників і груп в цілому по організації. Координація в бюджетуванні припускає узгодженість робіт всіх ланок управління, апарату управління і фахівців. Процес бюджетування допомагає керівництву підприємства координувати зусилля, оскільки припускає визначення взаємозв'язків між підрозділами. У перебігу бюджетного процесу часто виявляються відмінності інтересів і можливі конфлікти. Саме бюджетний процес дає змогу виявити неефективне використання ресурсів.
Контроль і аналіз поточної діяльності	Контроль є оборотною стороною бюджетування. Він збирає необхідну фінансову й економічну інформацію та аналізує результати виконання бюджетів. Аналіз відхилень між фактично досягнутими результатами і даними бюджету може допомогти ідентифікувати проблемну область, яка потребує нагальної уваги; виявити нові можливості, не передбачені в процесі розробки бюджету; показати, що первинний бюджет деякою мірою був нереалістичним.
Стимулювання працівників	Стимулююча роль бюджету проявляється ще більше, якщо менеджери беруть активну участь у розробленні бюджету свого підрозділу. Практика, коли всі рівні управління беруть безпосередню участь у розробленні бюджетів по підрозділах або функціях, а також у підготовці головного, загального бюджету на майбутній період називається плануванням з участю виконавців.
Розподілу ресурсів	Безпосередньо весь процес бюджетування направлений на гармонійне використання ресурсів та досягнення максимальної ефективності наявних.

Підтвердження такої думки можна знайти у ряді останніх досліджень, які розкривають сутнісні основи бюджетування. Так, за визначенням Шим Д.К., Сигел Д.Г. [17], система бюджетування - оптимальна система обліку для прийняття правлінських рішень, заснована на фактично отриманих результатах в попередньому році в зіставленні з планом на наступний період планування.

Так, комплексну взаємодію функцій бюджетування в процесі управління можна представити в наступний спосіб (рис. 1).

На думку Хруцького В.Є [14], система бюджетування підприємства призначена для вирішення не лише задач планування фінансового результату компанії, як це взагалі вважають, але й для вирішення задач прогнозування можливих причин їх невиконання і, як наслідок, планування можливих коригуючих і попереджуючих можливостей у випадку, якщо відбудуться прогнозуочі відхилення.

Крім зазначених складових системи бюджетування, на наш погляд, доцільно чітко визначити і способи її організації, оскільки у сукупності з розумінням системної природи бюджетування вони забезпечують його бачення як підсистеми управління, для якої притаманні складні системні взаємозв'язки, що реалізуються шляхом вибору напрямків виконання покладених на бюджетування функцій, способів структурування вихідних елементів, їх взаємної підпорядкованості та взаємозв'язку з іншими підсистемами і складовими системи управління.

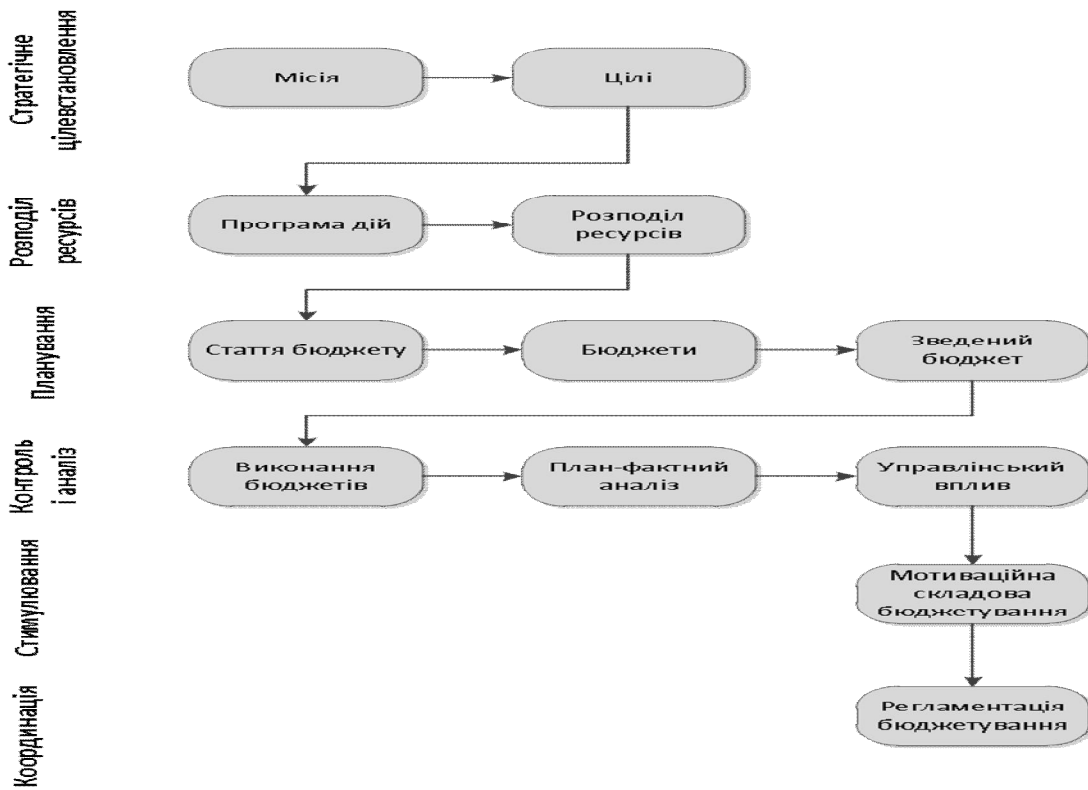


Рис 1. Взаємодія функцій бюджетування в системі управління.

З точки зору організації бюджетування на підприємствах використовують процесний та функціональний підходи, опис і характеристика яких наведена нижче (табл. 6).

Аналіз зазначених підходів показує, що вони є визначальними з точки зору того, як орієнтована і організована сама система бюджетування на підприємстві і які, по суті, цілі та якими способами вона реалізує, як пов'язана з іншими підсистемами і рівнями управління.

Так, функціонально орієнтовану систему бюджетування можна представити наступним чином (рис. 2).

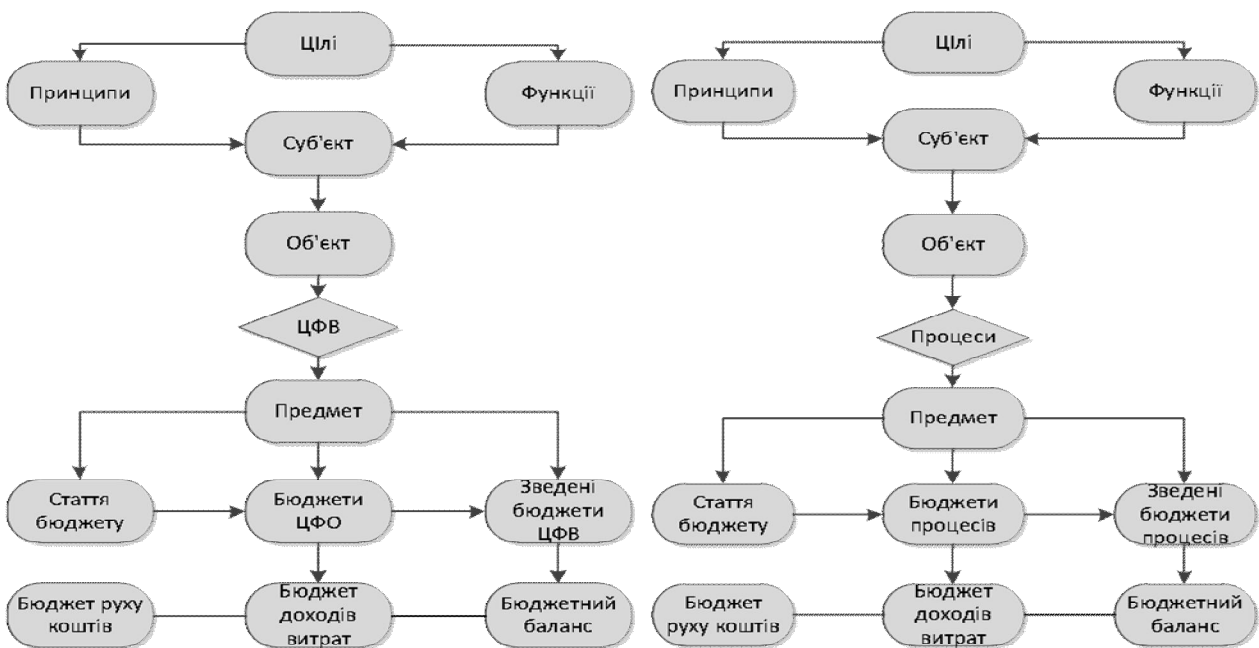


Рис. 2. Структура системи бюджетування з позиції функціонального підходу та процесно-орієнтованого підходу до організації.

Таблиця 6. Підходи до організації системи бюджетування.

Характеристики порівняння	Функціональний підхід	Процесний підхід
Визначення	Побудова бюджетів на основі фінансової структури, складання бюджетів по ЦФВ	Побудова бюджетів на основі виділення бізнес-процесів
Характеристика	Формування фінансової структури на базі організаційної із закріпленням фінансової відповідальності й повноважень за керівниками ЦФВ	Структуризація діяльності підприємства по виконуваним бізнес-процесам із закріпленням відповідальності за споживані цими бізнес-процесами ресурсами
Характери системи бюджетування	Функціонально орієнтована	Процесно орієнтована
Переваги	<ul style="list-style-type: none"> <li>- можливість оцінки ефективності діяльності підрозділів;</li> <li>- наявність умов для побудови системи мотивації підрозділів за виконанням показників бюджетів;</li> <li>- відносна простота впровадження на підприємстві.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- можливість оцінки ефективності діяльності процесів всього підприємства й пошуку резервів для їхньої оптимізації;</li> <li>- підвищує якість планування й можливість використання широкого спектру інструментів планування;</li> <li>- створює передумови для поєднання бюджетного планування зі стратегією підприємства;</li> <li>- створює можливості контролю й підвищення якості процесів, на рівні, що дозволяє вживати відповідних заходів;</li> <li>- робить «прозорим» фінансове планування й дає можливість зрозуміти, яким чином забезпечується функціонування бізнес-процесів;</li> <li>- створює можливості використовувати в системі бюджетування нефінансових показників і різноманітного інструментарію планування.</li> </ul>
Недоліки	<ul style="list-style-type: none"> <li>- не погоджує бюджетний процес зі стратегією підприємства;</li> <li>- концентрує свою увагу на ресурсах, які є вхідними параметрами бізнес-процесу, а не на вихідних результатах;</li> <li>- не враховує взаємозв'язки між відділами, постачальниками й споживачами;</li> <li>- не враховує робоче навантаження по видах діяльності.</li> <li>- знижує можливість використання різноманітних підходів для планування бюджетних показників;</li> <li>- не відбиває функціональні особливості бізнес-процесу, що знижує можливості по вдосконалюванню процесу й контролю за ходом його виконання.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- більш високі вимоги до структуризації діяльності підприємства;</li> <li>- менш висока ступінь інтуїтивної зрозумілості формування бюджетів.</li> </ul>

Окрім того, що вказані системи різняться за спрямуванням організації системи за ЦФВ та процесами, між ними існують також інші відмінності (табл. 7).

**Таблиця 7. Основні відмінності систем бюджетування організованих за процесним та функціональним підходом.**

Ознака	Процесний	Функціональний
Суб'єкт	Власники процесів	Керівники відділів
Предмет	Від показників якості та прибутковості процесів до агрегатних показників підприємства	Від результатів окремих відділів до агрегатних показників підприємства
Об'єкт	Бізнес-процеси підприємства	ЦФВ підприємства

У багатьох наукових виданнях спостерігається значний перекик у бік використання функціонального підходу до організації бюджетування, незважаючи на наявність у нього значних недоліків. Таку тенденцію можна пояснити відносною простотою впровадження функціонально системи бюджетування в організації в порівнянні із процесним. У той же час, не можна не відзначити той факт, що багато недоліків сучасного бюджетування пов'язані саме з перевагою бюджетних систем, що базуються на функціональному підході. Застосування процесного підходу дозволяє вирішити переважну більшість проблем, характерних для сучасного бюджетування. Крім того, процесний підхід можна вважати більш сучасною методологією організації процесу бюджетування на підприємстві, хоча він вимагає значних витрат та високого ступеня пропрацьованості методики впровадження й структуризації об'єктів бюджетування в рамках підприємства.

Зважаючи на гнучкість та адаптивність процесного підходу до бюджетування, а також можливість більш точно визначити місце бюджетування у системі управління підприємством, можливість координації функцій управління по відношенню до об'єкту управління, саме цей підхід, на наш погляд, має бути основою організації сучасних систем бюджетування – процесно-орієнтованих.

Таким чином, основою ефективного функціонування і розвитку підприємства з позицій тактичного та стратегічного управління є система бюджетування, яка шляхом відповідної організації забезпечує здійснення процесу складання, коригування, контролю та оцінки виконання бюджетів підприємства у контексті реалізації загальних цілей розвитку. При цьому, системний підхід є основою для розуміння сутності бюджетування, його елементів, взаємозв'язків, а функціональний і процесний - це підходи до організації цієї системи.

З цих позицій варто визначати бюджетування як складову системи управління підприємством, яка вимагає оформлення планів підприємства через систему бюджетів з подальшою реалізацією в практичній діяльності підприємства, контролем і аналізом їхнього виконання та прийняттям відповідних управлінських рішень, орієнтованих на перспективу.

Сама система бюджетування необхідна для прогнозування майбутнього підприємства, передбачення можливих змін умов діяльності за допомогою випереджального планування та контролю. Система бюджетування повинна охоплювати як в цілому організацію, включаючи виробництво, реалізацію, розподіл, фінансування, так і підрозділи, що займаються окремими видами фінансово-господарської та виробничої діяльності.

*Висновки.* Доведено необхідність та доцільність визначення сутності бюджетування шляхом застосування саме системного підходу, у межах якого бюджетування, будучи об'єктом управлінського впливу, можна охарактеризувати більш комплексно. З цих позицій бюджетування визначається нами як складова системи управління підприємством, яка вимагає оформлення планів підприємства через систему бюджетів з подальшою реалізацією в практичній діяльності підприємства, контролем і аналізом їхнього виконання та прийняттям відповідних управлінських рішень.

Вважається доцільним подальший розгляд та дослідження у розробці методик процесно-орієнтовного підходу до організації бюджетування на підприємствах.



## Література

1. Білобловський С.А. Бюджетування виходячи з потреб ринку (АВВ-технологія) – новітні управлінські технології / Білобловський С.А. // Економіка. Фінанси. Право. – 2006. – №5. – С. 11–12.
2. Бланк И.А. Управление прибылью / И.А. Бланк. – К.: «Ника-Центр», 1998. – 544 с. – (Серия «Библиотека финансового менеджера»; Вып. 2).
3. Бригхем Ю. Финансовый менеджмент. Полный курс: в 2-х т. / Бригхем Ю, Гапенски Л.; пер. с англ. под ред. В.В. Ковалева. – СПб.: Институт «Экономическая школа», 2004. — Т.1. – 2004. – 669 с.
4. Голов С.Ф. Управлінський облік. Підручник.-4-те вид.-К.:Лібра, 2008. – 704с.
5. Дука Б. Бюджетування: де «спотикаються» ваші фінанси... / Б. Дука //ФПААКДИ «Економіка й життя». – 2001. – №18. – 3. 22.
6. Кармінський А.М. Упровадження бюджетування на вітчизняних підприємствах // Фінанси України. – 2008. – №4. – С. 45-50.
7. Карпов А.Є. «100% практичного бюджетування» Книжка 1. «Бюджетування як інструмент управління» – М.: Результат і якість, 2006. – 400 с.
8. Керимов В.Э. Управленческий учет: Учебник / Керимов В.Э. – М.: Маркетинг, 2004. – 268 с
9. Кузьміна М.С. Облік витрат, калькулювання та бюджетування в галузях виробничої сфери: навч. посіб / Кузьміна М.С. – М.: Фінанси та статистика, 2007. – 208 с.
10. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.2 / Редкол.: С.В.Мочерний (відп.ред.) та ін. – К.: Видавничий центр „Академія”, 2001. – 848 с
11. Немирівський І.Б. Старожукова І.А. Бюджетування: від стратегії до бюджету – покрокове керівництво / І.Б. Немирівський, І.А. Старожукова. – М.: Вільямі, 2006. – 512 с.
12. Онищенко С.В. Упровадження бюджетування на вітчизняних підприємствах / С.В. Онищенко // Фінанси України. – 2003. – № 4. – С. 45–50.
13. Савчук В.П. Фінансовий менеджмент підприємств: прикладні питання з аналізом ділових ситуацій / Савчук В.П. – К.: Видавничий дім "Максимус", 2001. – 600 с.
14. Хруцький В.Є. Внутрішнє бюджетування: настільна книга по постановці фінансового планування / В.Є. Хруцький, Т.В. Сизова, В.В. Гамаюнов. – М.: Фінанси і статистика, 2002. – 400 с.
15. Шеремет А.Д. Фінанси підприємств: менеджмент і аналіз: навч. посібник для економ. вузів. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 536 с.
16. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России / Щиборщ К.В. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М.: Издательство «Дело и сервис», 2004. – 592 с.
17. Шим Д.К., Сигел Д.Г. Основы коммерческого бюджетирования. Пошаговое руководство. – М.: Азбука, 2001. – 496 с
18. Куцик В.І., Коляса Ю.О Роль бюджетування в управлінні підприємством /Куцик В.І., Коляса Ю.О // Інноваційна економіка. – 2012. – №4. – С. 137-139.
19. Ілляшенко Т.О., Ілляшенко К.В. Бюджетування як напрямок удосконалення системи управління діяльністю підприємств / Ілляшенко Т.О., Ілляшенко К.В. // Вісник СумДУ. – Серія Економіка. – №3 2012. – С. 36-44.