

УДК 336.142

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

ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ

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

FEATURES OF THE BUDGETING PROCESS IMPLEMENTATION

У статті проаналізовано особливості впровадження процесу бюджетування та основні помилки побудови систем бюджетування у системі управління фінансами підприємства загалом та здійснено аналіз практичного досвіду вже функціонуючих систем бюджетування, наведено особливості етапи побудови. Основними етапами впровадження бюджетування є: розробка фінансової структури, створення форм бюджетів, визначення порядку планування та узгодження бюджетів, формулювання правил планування бюджетних статей. У статті наводяться характерні особливості побудови фінансової структури за вершинами як центр інвестицій (ЦІ), центр прибутку (ЦП), центр маржинального доходу (ЦМД), центр доходів (ЦД), центр витрат (ЦВ), центр фінансового обліку (ЦФО) або місця виникнення витрат (МВВ). Також зазначено принципи структурованості центрів відповідальності: функціональний, технологічний, дивізійний, проектний. Автор проаналізував близько 30 підприємств, які впровадили і використовують бюджетування і приходять до висновку, що існує повторювані проблеми та особливості, властиві багатьом підприємствам, такі як: формування бюджетної моделі без чіткого поділу грошових потоків і показників, що визначають фінансовий результат, а також моделі бюджетування, що відображають тільки рух грошових коштів або тільки формування собівартості і прибутку тощо.

The article analyzes the features and main error of budgeting implementation process in the financial management system of the enterprise in general and the analysis of experience already functioning systems of budgeting. Also author describes the steps of constructing a budgeting system. The main stages in the implementation of budgeting are: development of financial structure, creation of budgeting forms, determination of budgeting planning and coordination, formulation of rules to define budget's planning points. The article presents the characteristic features of the financial structure for tops as a center of investment (CI), profit center unit (CPU), center margin income (CMD), the center revenues (DM), the center costs (WSP), the center of financial accounting (CFA) or Cost (MVI). Also referred to structuring principles of responsibility centers: functional, technological, division, project. The author has analyzed about 30 companies that have implemented and use budgeting and concludes that there are recurring problems and peculiarities inherent in many businesses, such as the formation of the budget model without clear separation cash flows and key indicators, determining financial performance, and also budgeting models reflecting only cash flow or only formation costs and profits, etc.

Ключові слова: модель бюджетування, фінансова структура, центр інвестицій (ЦІ), центр прибутку (ЦП), центр маржинального доходу (ЦМД), центр доходів (ЦД), центр витрат (ЦВ), центр фінансового обліку (ЦФО), місця виникнення витрат (МВВ), принципи структурованості центрів відповідальності, Баланс, Звіт про рух грошових коштів, Звіт про фінансові результати.

Key words: model of budgeting, financial structure, investment center (s), profit center unit (CPU), center margin income (CMD), the center revenues (DM), the center costs (WSP), the center of financial accounting (CFA), the cost center (MVI) principles of structuring centers of responsibility, balance sheet, cash flow statement, statement of financial results.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Українська та російська практика впровадження бюджетування є досить схожою і має свої певні спільні риси. За кордоном погляд на впровадження бюджетування суттєво відрізняється як на практиці, так і в теорії. Існують певні етапи з теоретичної точки зору та практичні помилки, які у загальному визначають специфіку побудови системи бюджетування.

Головний сенс впровадження системи бюджетування передбачає отримання релевантних даних для оцінки ефективності та відповідності діяльності підприємства загальній стратегії його функціонування. Для попередження та вдалого впровадження системи бюджетування необхідно розглянути особливості такого впровадження та основні помил-

ки, на які наштовхуються підприємства з вже функціонуючими системами бюджетної звітності.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ З ПРОБЛЕМИ

У вітчизняній літературі майже не розкриваються практика бюджетування, оскільки переважна більшість науковців вважає, що існує тільки теоретичні проблеми бюджетування у вигляді традиційного класичного бюджетування. Більшість практичного матеріалу, яка наведена у цій статті, була підчерпнута з практичних журналів таких, як "Фінансист" [2], "Фінансовий директор" [3], "Компаньйон" [4], "Business Harvard Review" [5].

Іноземна наука і практика на сьогодні досить широко представлена на дочірніх підприємствах в Україні. Найбільш розповсюдженою є модель системи бюджетування, що наводить німецька група "Horvath & Partners" [5]. Досить нова для вітчизняного середовища практика, що наводиться у українських науковців Терещенко О.О. та Бабяк Н.Д. [9], які розглядають зарубіжні концепції та методики бюджетування.

Наразі залишаються невизначені такі питання частини загальної проблематики з бюджетування, як характеристика та основні властивості практики бюджетування, етапи впровадження бюджетування тощо.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідити практику бюджетування та охарактеризувати основні властивості впровадження систем бюджетування.

ВИКЛАДЕННЯ ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Система бюджетування, як будь-яка процедура, повинна здійснюватися за заздалегідь затвердженим правилами. Процес впровадження в більшості випадків оцінюється як менеджментом компанії, так і рядовими співробітниками неоднозначно. Одні сприймають це просто як додаткову роботу, яку їм намагаються нав'язати, інші побоюються, що бюджетування розкриє недоліки роботи їх підрозділів, треті взагалі можуть не розуміти, що від них вимагається. Щоб змусити менеджерів виконувати бюджетні процедури, потрібно використовувати адміністративний ресурс та весь спектр методів менеджменту персоналу.

Нормативні документи, положення по бюджетному управлінні, сам бюджет, ключова система показників, система мотивації — все це потрібно затверджувати внутрішньофірмовими наказами [12], при виконанні яких з співробітниками необхідно перш за все проводити навчальні тренінги, перекваліфікувати та у найгіршому випадку звільняти. Тому друга складова бюджетування — це організаційні процедури. Третє, що дозволяє реалізувати систему бюджетування — автоматизація всього процесу. Зазвичай, цей процес може розтягнутися надовго, тому головним поруч з самою автоматизацією йде нормування часу на його виконання, побудова графіка Ганта, тощо.

Основними напрямками роботи по впровадженню бюджетування мають бути такі етапи: розробка фінансової структури, створення форм бюджетів, визначення порядку планування та узгодження бюджетів, формулювання правил планування бюджетних статей. На кожному з етапів є свої певні особливості, урахування яких і визначає якість сформованої функціонуючої системи бюджетування.

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 просунутих 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. 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 торговельних марок [5].

Вивчаючи особливості створення та побудови фінансової структури, необхідно звернути увагу на ієрархії центрів фінансової відповідальності компанії. Основною помилкою більшості компаній є те, що вони виділяють тільки центри витрат. Тому формування бюджетів надходження коштів і бюджетів доходів втрачає свій сенс. А відповідальність за конкретні статті бюджетів між керівниками ЦФВ взагалі не відбувається. Тобто немає фінансової структури — немає і відповідальних за виконання планових показників. При цьому якщо у фінансовій структурі компанії крім ЦФВ виділені центри фінансового обліку та місця виникнення витрат, аналогічна аналітика повинна бути передбачена у формах бюджетів.

Характерною особливістю фінансової структури є те, що вона будується за принципом "зверху вниз". В більшості випадків вершина будь-якої фінансової структури — це центр інвестицій (ЦІ), але можуть бути і центр прибутку (ЦП), центр маржинального доходу (ЦМД), центр доходів (ЦД), центр витрат (ЦВ). У деяких випадках відправною точкою можуть служити центри фінансового обліку (ЦФО) або місця виникнення витрат (МВВ). Після визначення вершини фінансової структури необхідно визначити порядок розподілу фінансової відповідальності, а саме: з організаційних ланок, продуктових лінійок, по регіонах і т.д. Від цього буде залежати тип створюваної фінансової структури.

На практиці варіанти побудови фінансової структури перш за все залежать від форми власності. Так, наприклад, Державний будівельний комбінат Управління справами Верховної Ради України, який не входить до складу групи або холдингу, знаходиться на повному госпрозрахунку, вершиною фінансової структури виділяє центр інвестицій. У нього є відносно самостійні з погляду фінансового управління підрозділи або бізнес-одиниці. Менеджмент може управляти як оборотними, так і необоротні активи, зокрема, придбати та продавати основні засоби, планувати угоди по злиттю і поглинанню. Відповідно, на більш низьких рівнях можуть бути представлені всі без винятку типи центрів відповідальності.

При недержавній формі власності зазвичай компанії ставлять на вершину фінансової структури центр прибутку або ж центр витрат. Даний вибір в більшості випадків залежить від масштабності підприємства. Так, компанії, які не є холдинговими структурами зазвичай обирають центр прибутку. Ці компанії виконуються ті ж умови, що і в першому прикладі. При цьому власники бізнесу не делегують генеральному директору компанії повноважень, які дозволяють купувати або продавати необоротні активи, на свій розсуд формувати інвестиційні бюджети і довгострокові бізнес-плани. Рішення подібних питань власники бізнесу залишають за собою. Це означає, що топ-менеджмент компанії не може нести відповідальності за показники віддачі на інвестований капітал. Єдине, чим може керувати керівництво такої компанії: рентабельність, ліквідність, оборотність та інше. Оскільки керівництво не контролює інвестиції, то вершиною фінансової структури буде центр прибутку.

Центр витрат обирають великі інтегральні компанії. Практично завжди бюджетування впроваджується в комерційній організації, яка з юридичної точки зору — центр прибутку, оскільки в її статуті записано, що "основною метою діяльності є отримання прибутку ...". Але з управлінської точки зору не кожна юридична особа, формально отримує прибуток, в більшості випадків такі компанії виступає лише ланкою, яка заробляє кінцевий прибуток. Найпростіший приклад — вертикально інтегровані групи компаній, в яких існує цілий ланцюжок компаній: видобувних, що транспор-

тують, переробних, які розподіляють і, нарешті, що реалізують продукцію кінцевим споживачам. Логічно, що реальний прибуток в цьому ланцюжку виникає в її кінці, в момент реалізації. Всі компанії, що працюють в попередніх ланках, прибуток як таку не витягують, навіть якщо в їх бухгалтерських звітах цей показник фігурує. Якщо бюджетування впроваджується не в одній конкретно взятій компанії, а у всьому холдингу і відповідно фінансова структура розробляється під холдинг, то такі проміжні юридичні особи стають:

— центрами маржинального доходу, якщо у них є продаж зовнішнім контрагентам, які не мають відношення до холдингу;

— центрами витрат, якщо "зовнішніх" продажів немає.

Побудова системи фінансового управління у питанні визначенні фінансової структури передбачає не тільки вибір центру фінансової відповідальності, але і сам принцип структурованості центрів відповідальності, який може бути: функціональним, технологічним, дивізіоним, проектним.

В основу ескізу фінансової структури може бути покладено один з перерахованих підходів, або ж їх поєднання. Наприклад, якщо мова йде про великий холдинг — на верхньому рівні центри відповідальності можуть бути структуровані по дивізіонах, а на більш низьких рівнях — за функціональним принципом. Розглянемо особливості кожної з схем більш детально.

Ще одне рішення, яке належить прийняти при розробці ескізу фінансової структури, — це визначити, для яких центрів відповідальності треба скласти управлінський баланс, як плановий, так і фактичний. Зауважимо, що бюджет доходів і витрат і бюджет руху грошових коштів складається абсолютно по кожному ЦФО, що недоцільно робити у відношенні балансу.

Управлінський баланс обов'язково складається для центрів інвестицій та центрів прибутку. Це ж правило практично завжди діє і для центрів маржинального доходу. Відносно центрів витрат і доходів універсального правила немає. Можлива ситуація, коли, наприклад, центр витрат — це великий підрозділ (або ціла компанія), якому необхідно уявлення про склад своїх активів і пасивів. А може бути і навпаки, коли по центру витрат досить бюджету доходів і витрат і бюджету руху грошових коштів. Рішення про баланс одиниць вплине на логіку організації всієї системи бюджетування та управлінського обліку, наприклад: за якими ЦФО вносити вхідні залишки, як розподіляти витрати, закривати періоди і т.д. [3].

Провівши статистичний 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, у будівельно-виробничому холдингу "Будівельна весна 2011" при плануванні БДР грошові кошти, одержувані за інвестиційними договорами, включалися до складу виручки, що істотно спотворювало фінансовий результат [2]. При проведенні план / факт аналізу систематично відзначалися суттєві розбіжності, бо надходження від інвесторів не беруть участі 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 "ІНСІ", в якій виручка від реалізації визначалась незалежно від умов договорів при надходженні коштів на рахунок, а не при підписанні актів виконаних робіт (наданих послуг) [5]. При визначенні фінан-

сового 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) [4]. 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 сформулювати фінансовий результат у вигляді маржинального прибутку, який по суті є аналогом прибутку до сплати відсотків, податків і амортизації (ЕВІТДА).

Аналіз енергетичного холдингу "ДТЕК", 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, тобто представляє собою фіксований (статичний) бюджет, який є не ефективним для управління [2]. 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 "ТВА-ГРУПП", 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 окремих функціональних областях: 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 [8].

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

У результаті проведеного дослідження ми прийшли до таких висновків:

1. Основними етапами по впровадженню бюджетування є: розробка фінансової структури, створення форм бюджетів, визначення порядку планування та узгодження бюджетів, формулювання правил планування бюджетних статей.

2. Характерною особливістю фінансової структури є те, що вона будується за принципом "зверху вниз". В більшості випадків вершина будь-якої фінансової структури — це центр інвестицій (ЦІ), але можуть бути і центр прибутку (ЦП), центр маржинального доходу (ЦМД), центр доходів (ЦД), центр витрат (ЦВ).

3. Побудова системи фінансового управління у питанні визначенні фінансової структури передбачає також вибір принципу структурованості центрів відповідальності, який може бути: функціональним, технологічним, дивізіонним, проектним.

4. Управлінський баланс обов'язково складається для центрів інвестицій та центрів прибутку. Це ж правило практично завжди діє і для центрів маржинального доходу. Відносно центрів витрат і доходів універсального правила немає.

5. Існує повторювані проблеми та особливості, властиві багатьом підприємствам, такі як:

— 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;

— формування виручки в БДР для цілей визначення прибутку відбувається "касовим" методом;

— бюджетна модель відображає тільки формування прибутку, не передбачаючи розподіл витрат на постійні та змінні;

— відсутність "Бюджету руху грошових коштів";

— велика частина потоку грошових коштів від фінансової діяльності відображена в складі статті "Інші надходження", а відтоки — у складі інших витрат;

— система бюджетування охоплює окремі бізнес-процеси, не дає цілісної картини в цілому, немає моніторингу їх відповідності стратегічним цілям;

— у БДР (P & L) EBITDA, але в його розрахунку беруть участь інвестиційних витрат.

Отже, виявлені особливості практики бюджетування при дослідженні буде сприяти покращенню створення та впровадженню системи бюджетування на підприємстві, враховуючи його специфіку діяльності, рівень розвитку та масштаб бізнесу.

Література:

1. Боровков П. Процесно-орієнтоване бюджетування / Фінансовий директор. — 2008. — № 3.

2. Журнал "Фінансист" [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://finansist-club.com/magazine>

3. Журнал "Фінансовий директор" [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://fd.ru/>

4. Журнал "Компаньон" [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://companion.ua/>

5. Журнал "Harvard Business Review" [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://hbr.org/>

6. Колосков А.А. Теоретичні аспекти комбінованої методики бюджетування // Російський економічний Інтернет-журнал. 2008 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://e-rej.ru/>

7. Манюшко Є.В. Процесно-орієнтоване бюджетування в промисловій компанії: дисертація кандидата економічних наук: 08.00.05 / Манюшко Є.В. — Ростов-на-Дону, 2009. — 161 арк.: іл. — Бібліогр.: арк. 125—134.

8. Синіцин Є. Стратегічне бюджетування // Управлінський облік і фінанси. — 2013. — № 1.

9. Терещенко О.О. Фінансовий контролінг: навч. посіб. / О.О. Терещенко, Н.Д. Бабяк. — Т. 35. — К.: КНЕУ, 2013. — 407 с.

10. Толкач В., Данишевич С., Гавриш М. Концепція контролінгу: Управлінський облік. Система звітності. Бюджетування / "Horvath & Partners". — 2-е вид. — М.: Альпіна Бізнес Букс, 2006. — 269 с.

11. Траченко М.Б. Бюджетування в системі управління фінансами: монографія. — М.: Видавничий дім ГУУ, 2011. — 168 с.

12. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование. Настольная книга по постановке финансового планирования / В.Е. Хруцкий, В.В. Гамаюнов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Финансы и статистика, 2007. — 464 с.

References:

1. Borovkov, P. (2008), "Process-oriented budgeting", *Finansovyy dyrektor*, vol. 3, pp. 41—45.

2. Zhurnal "Finansyst" (2015), available at: <http://finansist-club.com/magazine/> (Accessed 22 July 2015).

3. Zhurnal "Finansovyy dyrektor" (2015), available at: <http://fd.ru/> (Accessed 22 July 2015).

4. Zhurnal "Kompan'jon" (2015), available at: <http://companion.ua/> (Accessed 22 July 2015).

5. Zhurnal "Harvard Business Review" (2015), available at: <https://hbr.org/> (Accessed 22 July 2015).

6. Koloskov, A.A. (2008), "Theoretical aspects of combined methods of budgeting", *Rosijs'kyj ekonomichnyj Internet-zhurnal*, available at: <http://e-rej.ru/> (Accessed 22 July 2015).

7. Maniushko, Ye.V. (2009), "Process-oriented budgeting in industrial companies", Abstract of Ph.D. dissertation, finance, State educational institution of higher education, "State University — Higher School of Economics", Rostov-na-Donu, Russia.

8. Synitsyn, Ye. (2013), "Strategic budgeting", *Upravlins'kyj oblik i finansy*, vol. 1, pp. 13—21.

9. Tereschenko, O.O. (2013), *Finansovyy kontrolinh* [Financial Controlling], KNEU, Kyiv, Ukraine.

10. Tolkach, V. Danyshevych, S. and Havrysh, M. (2006), *Kontseptsiiia kontrolinhu: Upravlins'kyj oblik. Systema zvitnosti. Biudzhetuвання* [The concept of controlling: Managerial accounting. Reporting System. Budgeting], "Horvath & Partners", Russia, Moscow.

11. Trachenko, M. B. (2011), *Biudzhetuвання v systemi upravlinnia finansamy* [Budgeting in the financial management], *Vydavnychyj dim HUU*, Russia, Moscow.

12. Hruckij, V. E. (2007), *Vnutrifirmennoe bjudzhetirovanie. Nastol'naja kniga po postanovke finansovogo planirovanija* [Intra budgeting. Handbook on the formulation of financial planning], *Finansy i statistika*, Russia, Moscow.

Стаття надійшла до редакції 11.08.2015 р.