

## БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК НАПРЯМОК УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

**Постановка питання.** В умовах трансформації вітчизняної економіки, яка супроводжується високими темпами інфляції, нестабільністю діючого законодавства, зміцненням конкуренції, мінливістю цін на фінансових та товарних ринках, низькою фінансовою результативністю, платоспроможністю та ліквідністю вітчизняних промислових підприємств, обґрунтованою є необхідність та доцільність пошуку та впровадження і застосування більш ефективних методів управління фінансово-господарською діяльністю. Одним з таких методів управління є оперативне фінансове планування – бюджетування.

Зростає значення ретельно пророблених, збалансованих планів на всіх етапах управління підприємством.

Підприємство, що функціонує в умовах ринкової економіки, зобов'язане з необхідною вірогідністю визначити потребу у фінансових, матеріальних, трудових і інтелектуальних ресурсах, а також джерелах їхнього одержання. Важливе значення надається вмінню довести точно розрахувати ефективність наявних ресурсів і кінцевий економічний і фінансовий результат.

Всі розрахунки, які здійснюються в процесі формування бюджету підприємства, дозволяють у повному обсязі й у потрібний час визначити необхідну суму коштів за їхню реалізацію, а також джерела надходження цих коштів (власні, кредитні, бюджетні або кошти інвестора).

Результати розрахунків знаходять своє відбиття в довгострокових і стратегічних планах підприємства.

Труднощі при здійсненні методики бюджетування виникають на початкових етапах її впровадження на підприємстві, що пов'язане з виконанням ряду умов:

- потрібно визначитися із цілями діяльності підприємства;
- зрозуміти й визначити для чого буде впроваджуватися внутріфірмове планування;
- визначити чи доцільно використання внутріфірмового планування даним господарюючим суб'єктом.

В управлінні бюджетування застосовується на вітчизняних підприємствах в кращому випадку для того, щоб контролювати окремі показники, наприклад розміри дебіторської та кредиторської заборгованості, або для того, щоб встановити рівні витрат в окремих структурних підрозділах. Іншими словами, призначення бюджетування невиправдано звужується. Крім того, така важлива функція бюджетування, як контроль майже не використовується в системі внутрішнього контролю.

- методика бюджетування не може бути універсальною для будь-якого підприємства, тобто тут варто враховувати галузеві особливості. У зв'язку із цим, необхідно ретельно проаналізувати структуру розглянутого господарюючого суб'єкта, що припускає певні тимчасові, трудові й інші витрати. Як правило, набір бюджетів, які й формують систему бюджетування, може варіюватися в певних рамках.

- збір вихідної інформації для розробки проекту бюджету, а також аналіз і узагальнення зібраної інформації, розрахунок науково обґрунтованих показників економічної діяльності. При цьому необхідно відповісти на ряд питань: як краще враховувати витрати підприємства, як розділити вже враховані витрати на постійні й змінні й ін.

- формування проекту бюджету з обов'язковою оцінкою ризику невиконання бюджету.

Бюджетування є першим етапом розробки системи регулярного економічного управління й сприяє оптимізації фінансових потоків і ресурсів підприємства, що дозволяє значно знизити їхній обсяг і потребу в них, собівартість і підвищити конкурентоспроможність підприємства. Особливо варто виділити бюджетування як найважливішу сполучну ланку між стратегічним і оперативним управлінням всіма господарськими операціями, спрямовану на координацію економічних процесів підприємства й, як наслідок, на підвищення його конкурентоспроможності. Таким чином, аргументована необхідність бюджетування для різних структур, що складають фінансово-економічну систему держави, цим і визначається актуальність обраної теми.

Бюджетний метод, заснований на контрольованому прогнозі, має цілий ряд достоїнств і в цей час є одним з найбільш передових методів керування підприємством.

Тому розробка методики формування бюджету як основного фінансового плану й економічного регулятора відносин між структурними підрозділами підприємства й підприємства із зовнішнім середовищем, а також системи керування цим процесом є актуальним науковим і практичним завданням, рішення якого.

Актуальним завданням будь-якого підприємства на сучасному етапі є підвищення його конкурентоспроможності. Це пов'язане з жорсткістю конкурентної боротьби й різким обмеженням зовнішніх ресурсів. Дана ситуація приводить до відсутності можливостей для росту бізнесу, виходу його на нові ринки, диверсифікованості й зниженню, в остаточному підсумку, його конкурентоспроможності. У цих умовах необхідно налагодити самонастроювальну систему бізнесу, здатну адекватно й вчасно реагувати на впливи навколишнього середовища у всіх областях.

**Аналіз досліджень.** Вагомий внесок у розробленні теоретичних і методологічних основ системи бюджетування суб'єктів господарювання внесли такі вчені, як Є.В. Акімова, Є.О. Ананькіна, М.Д. Білик, І.А. Бланк, С.Г. Вербовета, С.В. Данилочкин, Н.Г. Даниловичка, Р.Г. Долінська, К.В. Ілляшенко, Т.О. Ілляшенко, І.М. Карасьова, О.Г. Кулакова, А.П. Куліш, А.І. Кучеренко, М.В. Мельник, О.Г. Мельник, Я.І. Невмержицький, В.П. Савчук, М.В. Скобенко, О.О. Терещенко, А.М. Ткаченко, Ю.Р. Туманян, Л.С. Шаховська, В.В. Хохлов та інші.

Незважаючи на це, значна кількість питань залишається відкритою для дослідження, зокрема: визначення сутності концепції бюджетування; виокрем-

лення та систематизація принципів та етапів бюджетування, а також чинників, що обмежують впровадження та використання бюджетування в сучасних умовах; розкриття особливостей організаційної процедури впровадження бюджетування та інші

**Метою статті** є дослідження методологічних аспектів бюджетування для підвищення ефективності роботи підприємства.

**Виклад матеріалу.** Реформування фінансового планування діяльності підприємств відповідно до ринкових умов господарювання розпочалося із законодавчого закріплення у 1991 році норми про самостійність планування підприємствами своєї діяльності та перспективи розвитку [1]. На державних підприємствах фінансове планування відроджено Наказом Міністерства економіки України від 25 грудня 2000 року № 277 Про затвердження Положення про порядок складання річного фінансового плану державним підприємством [2]. Наказ Міністерства економіки України від 25 грудня 2000 року № 277 втратив чинність на підставі Наказу Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 27 травня 2003 року № 137 Про затвердження Порядку складання фінансового плану державним підприємством (крім казенного) та контролю за його виконанням [3], згідно якого була введена нова форма фінансового плану, яка дещо покращила попередню форму плану, але який, в свою чергу, також втратив чинність згідно з наказом Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 21 травня 2004 року № 198 [4].

В останній редакції Закону України «Про Державний бюджет України на 2017 рік» не було встановлено (даний пункт перенесено до Бюджетного Кодексу України), що господарські організації, в тому числі державні підприємства, а також акціонерні, холдингові компанії та інші суб'єкти господарювання, у статутних фондах яких більше 50 відсотків акцій (часток, паїв) належать державі, та їх дочірні підприємства зобов'язані складати і виконувати річний фінансовий план, який підлягає затвердженню в порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України, на підставі якого був затверджений наказ Про затвердження Порядку складання, затвердження та контролю виконання фінансових планів державних підприємств, акціонерних, холдингових компаній та інших суб'єктів господарювання, у статутному фонді яких більше 50 відсотків акцій (часток, паїв) належать державі, та їх дочірніх підприємств [6].

На відміну від попередніх років, складати річні фінансові плани повинні товариства, контрольний пакет акцій яких належить державі.

І хоча для підприємств інших форм власності ця норма закону має рекомендаційний характер, складання фінансового плану є обов'язковим, необхідним, з метою обґрунтування надходжень і видатків, виконання зобов'язань підприємства, при обґрунтування надання кредитів та бізнес-плануванні тощо. Багато-річний досвід закордонних фірм і вітчизняних підприємств свідчить, що недооцінка фінансового планування в умовах ринку, зведення його до мінімуму, ігнорування або некомпетентне здійснення призводить до великих, нічим не виправданих економічних втрат. За оцінкою економістів, через відсутність точного і системного планування і контролю своїх фінансів, компанії втрачають до п'ятої частини прибутків.

На сьогодні підприємства самі повинні розуміти важливість й необхідність грамотних розрахунків на

перспективу своєї діяльності – важливість складання бюджетів [7, с. 187].

Бюджет – оперативний фінансовий план, що розробляється зазвичай в рамках до одного року, який відображає витрати та надходження коштів за окремими господарськими операціями або інвестиційними проектами. Розробка бюджетів характеризується терміном бюджетування та спрямоване на вирішення двох основних задач:

- визначення об'єму та складу витрат;
- забезпечення покриття цих витрат фінансовими ресурсами із різних джерел [8, с. 94].

Бюджетування (оперативне фінансове планування) являє собою процес організації управління фінансово-господарською діяльністю суб'єктів господарювання, який базується на розробленні бюджетів у розрізі центрів відповідальності чи напрямів діяльності, здійсненні на цій основі контролю за їх виконанням, проведенні аналізу відхилень фактичних результатів від бюджетних та регулюванні господарської діяльності з метою узгодження та досягнення намічених результатів на всіх рівнях управління. Бюджетування ґрунтується на інтегрованому підході до основних функцій управління: прогнозування та планування, організація, облік, контроль, регулювання, аналіз.

Метою бюджетування є опис майбутнього стану підприємства в економічних показниках таким чином, щоб оптимально забезпечити досягнення вартісних (чи інших, що виражаються через фінансово-господарські показники) цілей підприємства.

Задача бюджетування полягає в розробці бюджету підприємства, який забезпечуватиме отримання оптимального результату для даного об'єму господарської діяльності в плановому періоді [9, с. 213].

Зазвичай бюджети складають на рік, на квартал, на місяць. Термін, на який розробляють бюджет, називають бюджетним періодом. На багатьох підприємствах складають так звані «ковзаючі» бюджети: бюджет, складений на досить тривалий період часу (на рік), коректується в процесі виконання (наприклад, щомісячно). Так, наприклад, в грудні складається план на 12 місяців (з січня по грудень), в січні – на наступних 12 місяців (з лютого поточного року по лютий наступного) і так далі. Це дозволяє точніше враховувати зміни умов, в яких працює підприємство [10, с. 159].

На кожному підприємстві може бути своя специфіка бюджетування в залежності як від об'єкту фінансового планування, так і від системи фінансових і нефінансових цілей. Тому, кажучи про призначення бюджетування, необхідно пам'ятати, що на кожному підприємстві як управлінська технологія воно може переслідувати свої власні цілі і використовувати свої власні засоби, свій інструментарій.

Бюджети можуть бути складені як для підприємства в цілому, так і для його підрозділів. Бюджети підрозділів зводяться в єдиний бюджет підприємства, який називається основним або головним [11, с. 324; 12, с. 33].

Поширеною проблемою вітчизняних підприємств багато років залишається проблема відсутності кваліфікованих управлінців, що знайомі хоча б з основами бюджетування. Але для розроблення ефективних бюджетних планів в Україні зараз активно впроваджують різні інструменти, починаючи від простого Excel та закінчуючи програмним продуктом Microsoft Axapta вартістю близько 1 млн дол. США (мається на увазі

повна система, а не окремі модулі). Крім того, застосовуються такі програмні комплекси, як Hiperion Pillar (розробник Hiperion), Adaytum e.Planning (розробник Adaytum), Comshare MPC (розробник Comshare), Corporate Planner (розробник Corporate Planning), Active Planner (розробник Epicor Software), Oracle Financial Analys Er (розробник Oracle), SyteLine Budgeting, НЕФРИТ (розробник Центрінвестсофт), ІНЕК/Бюджетування (розробник ІНЕК), програмні продукти компанії Інталев-Україна та інші [13, с. 43].

Сьогодні бюджетування застосовують на вітчизняних підприємствах в більшості випадках для того, щоб контролювати окремі показники (розміри дебіторської та кредиторської заборгованостей, рівень витрат підрозділів підприємства), тобто носить фрагментарний характер, і тим самим не дозволяє ефективно управляти фінансами, насамперед рухом грошових коштів, приймати точні та зважені в фінансовому плані управлінські рішення. Тільки налагоджений механізм використання технології бюджетування дасть змогу ефективно управляти фінансово-господарською діяльністю підприємства [14, с. 3].

У процесі бюджетування визначають:

- чого хоче досягти підприємство у перспективі, тобто обґрунтовують основну мету діяльності підприємства (підвищення рівня рентабельності виробництва, збільшення вартості капіталу, обсягу реалізації продукції, рівня кваліфікації персоналу, формування нового позитивного іміджу підприємства тощо);

- яким чином можна досягти поставленої мети, тобто вибирають стратегію підприємства (вихід на нові ринки з продукцією, що вже виготовляється на підприємстві, розроблення нової продукції для наявних і нових ринків збуту тощо). На основі прогнозів ринку опрацьовують кілька альтернативних варіантів стратегії і вибирають ту. Яка дає можливість отримати найкращі поточні результати діяльності у поєднанні з довгостроковою фінансовою стабільністю підприємства. При обґрунтуванні стратегії підприємства важливо також виявити обмежувальні фактори («вузькі місця»), якими можуть бути його матеріальні ресурси, потужність, кваліфікація працівників тощо. Однак найчастіше «вузьким місцем» для підприємства є обсяг реалізації продукції, якого можна реально досягти (з огляду на місткість ринку), і масштаби конкуренції;

- які ресурси і в якій кількості потрібні підприємству, тобто розробляють оперативний план (бюджет) діяльності підприємства;

- як здійснюватиметься контроль за виконанням планових показників.

Розроблення бюджетів (бюджетування) передбачає розв'язання таких завдань: визначення обсягу та складу витрат; забезпечення покриття цих витрат фінансовими ресурсами з різних джерел.

Бюджети можна розробляти як у грошових, так і в натуральних показниках [15, с. 50-51].

Для забезпечення успішного впровадження бюджетування, ефективного його використання на підприємстві необхідно дотримуватися певних принципів, а саме:

- принцип цілепогодження – потребує, щоб процес бюджетування починався «знизу вгору». Це обґрунтовується тим, що керівники нижчого рангу краще знають ситуацію на ринку і зі свого боку забезпечать реалізованість бюджетних величин. Далі шляхом узгодження бюджетних планів між керівниками вищого та нижчого рангів забезпечується відповідність

цілям конкретних планів підприємства. Процес змінює напрям і реалізується за схемою «згори вниз» [16, с. 10];

- принцип пріоритетності відносно завдання координації бюджетування повинен забезпечити використання дефіцитних засобів в найбільш вигідному напрямку. У бюджеті свідомо формується напрям «основного удару», при цьому витрати на інші напрями скорочуються;

- принцип причинності припускає, що кожна планова одиниця може планувати і відповідати тільки за ті величини, на які вона може чинити вплив;

- принцип відповідальності, який концентрується виключно на величинах, що піддаються впливу, передбачає передачу кожному підрозділу відповідальності за виконання його частини бюджету разом з повноваженнями втручатися у разі потреби в розвиток ситуації з відповідними заходами, що корегують. Використання цього принципу сприяє виробленню в керівництва нижнього рівня навиків заповзятливості в мисленні і в діях;

- принцип постійності цілей передбачає. Що встановлені один раз базові величини не повинні бути принципово змінені протягом контрольного періоду, що продовжується;

- принцип повноти, який полягає у тому, що розроблення бюджету має охоплювати всі сторони діяльності та усі підрозділи підприємств;

- принцип обґрунтованості та реальності, який виходить із необхідності пріоритету реалізації продукції над виробництвом та врахуванням обмеженості ресурсів, які є в розпорядженні підприємства [17, с. 33];

- принцип інтегрованості, що зумовлюється потребами тісного взаємозв'язку (як горизонтально, так і вертикально) між різними видами і рівнями бюджетів. Виконання цього принципу означає: при розробленні бюджетів нижчого рівня (наприклад, бюджети окремих підрозділів підприємства) обов'язково враховуються завдання, передбачені бюджетом вищого рівня (бюджет підприємства). Аналогічно і в часовому плані розроблення короткострокових (поточних) бюджетів здійснюється, базуючись на завданнях, передбачених більш довгостроковими (стратегічними) бюджетами;

- принцип гнучкості, який допускає при розробленні й виконанні бюджетів можливість їх коригування при зміні внутрішніх чи зовнішніх умов діяльності підприємства;

- принцип економічності полягає у тому, що витрати на бюджетування повинні раціонально співвідноситися з отриманими результатами. Враховуючи те, що бюджетування – це досить складний процес, який потребує додаткових витрат часу, фінансів тощо, виконання цього принципу є дуже важливим. Воно може забезпечуватися розробкою раціональних форм бюджетів, виключенням дублюючої та нерелевантної інформації, а головне – ефективною організацією всього процесу;

- принцип періодичності бюджетування: означає, що бюджети повинні складатися на певні періоди, термін яких залежить від специфіки організації фінансової діяльності підприємства;

- принцип прозорості: передбачає, що бюджети повинні складатися так, щоб усі задіяні у їхньому виконанні особи чітко уявляли завдання, які перед ними ставляться, й мали стимули до їх виконання [18, с.17-19; 19, с. 139; 20, с. 268-269].

Важливо також ураховувати принцип ефективності, сутність якого полягає в тому, що витрати, пов'язані з організацією та функціонуванням бюджетування, не повинні перевищувати ефект, який буде отримано від його впровадження. При формуванні системи бюджетування не можна переходити «межу». Інакше виникає «надлишок бюджетування», який стримує ініціативу та знижує мотивацію персоналу [21, с. 281-282].

Таким чином, бюджетування — це процес планування майбутньої діяльності підприємства, результати якого оформляються системою бюджетів. Бюджети складаються як для окремих структурних підрозділів, так і для підприємства в цілому. Бюджети підрозділів зводяться до єдиного бюджету підприємства, який називається основним або головним.

Бюджетування є комплексною системою заходів й охоплює всі основні сторони діяльності підприємства — фінанси, виробництво, збут, постачання, організацію та координує їх. Приймаючи управлінські рішення на всіх рівнях менеджменту, слід акцентувати на фінансовій стороні, що й дає можливість оптимізувати витрати, максимізувати прибуток, забезпечувати збалансованість залучених фінансових ресурсів за напрямками їх використання як в обсягах, так і в часі за всіма секторами діяльності.

При побудові системи бюджетування необхідно обов'язково враховувати галузеву специфіку діяльності підприємств, яка впливає на формування первинних бюджетів, їх характеристики. В основу бюджетування на промисловому підприємстві, на відміну від інших галузей економіки, покладено особливості кругообігу оборотних (фінансовий цикл) та необоротних (інвестиційний цикл) активів. Фінансовий цикл у промисловості включає стадію виробництва, що обумовлює більш складну систему бюджетування витрат. Що ж стосується діяльності фінансових інституцій чи торгівлі, то в них зазначених ускладнень не виникає, основна частина їхніх витрат — це операційні витрати, обсяг яких визначається загальними умовами підтримання бізнесу. При цьому головне завдання підприємств таких галузей полягає в максимізації різниці між «вхідними» й «вихідними» грошовими потоками, з одного боку, та доходів і витрат, з іншого. У промисловості на стадії виробництва відбувається якісна зміна «вхідних» потоків, тобто величина «вихідних» потоків визначається не тільки ринковою (зовнішньою), а й виробничою (внутрішньою) політикою підприємства. Наявність виробничої стадії визначає специфіку не тільки фінансового циклу, а й інвестиційного. На відміну від інших галузей, де інвестиційний цикл достатньо мірою узагальнено (тобто основні засоби стандартизовані й забезпечують вимоги бізнесу), у промисловості більша частина інвестицій спрямовується на виготовлення різних видів продукції, тобто значною мірою індивідуалізована. Що стосується галузевих особливостей управління промисловим підприємством, то вони пов'язані з таким складним сегментом бюджетного процесу, як виробничий облік та планування, й охоплюють стадію трансформації «вхідних» ресурсів у «вихідні» товарні потоки. Отже, наявність стадії виробництва і, як наслідок, виробничого обліку й планування, є тією особливістю, яка визначає технологію бюджетного процесу на промисловому підприємстві [21, с. 282-283].

Розроблення бюджетів може здійснюватися синхронно чи послідовно. Метод синхронного (симультаційного) бюджетного планування полягає в одночасному розробленні й координуванні бюджетів на різних рівнях та різного спрямування. Така процедура досить трудомістка, оскільки передбачає значні видатки на координування і постійне узгодження, спричинює велику кількість ітерацій. Застосування цього методу часто зумовлює забезпечення розроблення оптимальних бюджетів і досягнення максимального ефекту, бо на всіх етапах формування бюджетів ураховуються й узгоджуються взаємозалежні питання виробничо-господарської діяльності й усуваються протиріччя між підрозділами підприємства. За відсутності синхронного бюджетного планування існує загроза, що керівники враховуватимуть тільки власні інтереси, які часто не відповідають загальноорганізаційним.

Якщо підприємство дуже велике, має високий рівень диверсифікації діяльності, значну кількість виділених функціональних сфер, то при розробленні бюджетів доцільно використовувати метод послідовного (сукцесійного) бюджетного планування, який полягає у логічному послідовному розробленні розпису надходжень і видатків об'єктів бюджетного планування з метою формування зведених бюджетів підприємства. За цим методом розроблення зведених бюджетів передбачається попереднє і послідовне розроблення бюджетів структурних підрозділів, функціональних сфер, видів бізнесу, проектів тощо [22, с. 40].

Таке планування починається з визначення обмежувального бюджетного фактору — «вузького місця» на підприємстві. Оскільки найчастіше в ринкових умовах «вузьким місцем» діяльності підприємства є обсяг реалізації продукції, то насамперед формують бюджет продажу (реалізації), якщо ж для підприємства проблематичною є закупівля певного виду необхідних матеріалів, то послідовне бюджетне планування може починатися із формування бюджету матеріалів. З бюджету виробництва сукцесій не бюджетне планування починається тоді, коли на підприємстві обмежувальним фактором є виробничі потужності [22, с. 40; 15, с. 52].

На підприємствах, які мають високий рівень диверсифікації, для ідентифікації видів бізнесу, розроблення за кожним видом бізнесу різних видів бюджетів із метою виокремлення високорентабельних, низькорентабельних і нерентабельних видів бізнесу, прийняття рішення щодо доцільності розвитку окремих низькорентабельних видів бізнесу, проведення гнучкої реструктуризації та реорганізації застосовується метод бюджетного планування за видами бізнесу.

Впровадження процесу бюджетування на підприємствах дозволить: поліпшити фінансові результати на основі управління прибутком і витратами, раціонально розподіляти та використовувати ресурси, оптимізувати витрати по підприємству та впровадити оперативний контроль за постійними та змінними витратами; поліпшити платоспроможність підприємства на основі ефективного управління грошовими потоками; підвищити якість та оперативність прийняття управлінських рішень; узгоджувати, координувати дії окремих підрозділів і відділів підприємств, а також напрямків діяльності для досягнення поставлених глобальних завдань [23].

Останнім часом особливої актуальності набув проектно-програмно-цільовий метод бюджетного планування, який передбачає формування бюджетів на підприємстві за конкретними цільовими проектами і програмами. При цьому вся виробничо-господарська діяльність підприємства втілюється у сукупності проектів і програм, за кожними з яких може формуватися уся сукупність операційних та фінансових бюджетів, а показники фінансових бюджетів надалі підлягатимуть консолідації в основні загальноорганізаційні (зведені бюджети).

**Висновки.** Підприємство, що функціонує в умовах ринкової економіки, зобов'язане з необхідною вірогідністю визначити потребу у фінансових, матеріальних, трудових і інтелектуальних ресурсах, а також джерелах їхнього одержання. Важливе значення надається вмінню досить точно розрахувати ефективність наявних ресурсів і кінцевий економічний і фінансовий результат. Бюджетування є першим етапом розробки системи регулярного економічного управління й сприяє оптимізації фінансових потоків і ресурсів підприємства, що дозволяє значно знизити їхній обсяг і потребу в них, собівартість і підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Щоб система бюджетування зайняла гідне місце серед інструментів, за допомогою яких можна здійснювати ефективне управління підприємством, потрібно більш вимогливо підходити до підбору кадрів на підприємстві, встановити чітку систему контролю за діяльністю, а також не забувати про новітні технології та обладнання.

#### Список використаних джерел

1. Про підприємства в Україні: Закон України від 27 березня 1991 року № 877 – XII. (Закон втратив чинність на підставі Кодексу N 436-IV (436-15) від 16.01.2003, ВВР, 2003, N 18, N 19-20, N 21-22, ст.144).
2. Про затвердження Положення про порядок складання річного фінансового плану державним підприємством: Наказ Міністерства економіки від 25 грудня 2000 року № 277. (Наказ втратив чинність на підставі Наказу Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції N 137 від 27.05.2003).
3. Про затвердження Порядку складання фінансового плану державним підприємством (крім казенного) та контролю за його виконанням: Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 27 травня 2003 року N 137. (Наказ втратив чинність на підставі Наказу Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції N 198 від 21.05.2004).
4. Про визнання таким, що втратив чинність, наказу Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 27.05.2003 N 137: Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 21 травня 2004 року N 198.
5. Про Державний бюджет України на 2017 рік в редакції Закону України від 21 грудня 2016 року № 1801 – VIII.
6. Про затвердження Порядку складання, затвердження та контролю виконання фінансових планів державних підприємств, акціонерних, холдингових компаній та інших суб'єктів господарювання, у статутному фондї яких більше 50 відсотків акцій (часток, паїв) належать державі, та їх дочірніх підприємств: Наказ Міністерства економіки України від 21 червня 2005 року № 173.
7. Карасева И. М. Финансовый менеджмент: учеб. пособие по специализации «Менеджмент организаций». – М.: Омега-Л, 2006. – 335 с.
8. Бланк И. А. Управление прибылью. – К.: Изд-во «Ника-Центр», 1998. – 544с.
9. Бюджетирование: шаг за шагом / Добровольский Е., Карабанов Б., Боровков П. и др. – СПб.: Питер, 2005. – 448 с.
10. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Ананькина Е. А., С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина и др. / Под ред. Н. Г. Данилочкиной. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 279 с.
11. Савчук В. П. Финансовый менеджмент предприятия / В.П. Савчук – К.: Максимум, 2001. – 505 с.
12. Кучеренко А. И. Бюджетирование как метод финансового планирования деятельности организации // Справочник экономиста. – 2010. – №3. – С. 33-40.
13. Ілляшенко Т. О. Бюджетування як напрямок удосконалення системою управління діяльністю підприємств / Т. О. Ілляшенко, К. В. Ілляшенко, М. В. Скобенко // Вісник СумДУ. Серія «Економіка». – №3. – 2012. – С. 36-44.
14. Акімова Е. В. Бюджетирование в системе финансового управления предприятием / Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2007. – №2Е (10). – С. 2-7.
15. Партин Г. О. Бюджетування у системі управління витратами підприємства // Фінанси України. – 2003. – №5. – С. 50-53.
16. Савчук В. П. Финансовое планирование и разработка бюджета предприятия. – К.: Максимум, 2004. – 131 с.
17. Долінська Р. Г. Державні фінанси: Навчальний посібник для студентів інженерно-економічних спеціальностей всіх форм навчання – Харків: НТУ «ХП», 2002. – 232 с.
18. Мельник М. В., Туманян Ю. Р. Бюджетирование: теория и практика: Учебное пособие / Л. С. Шаховская, В. В. Хохлов, О. Г. Кулакова и др. – М.: КНОРУС, 2009. – 400 с.
19. Білик М. Д. Фінансові результати підприємств державного сектору економіки в умовах планування // Фінанси України. – 2006. – №9. – С. 129-142.
20. Вербовета С. Г. Принципи бюджетування підприємства // Економічний простір. – 2008. – №19. – С. 267-273.
21. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / Терещенко О. О., Невмержицький Я. І., Куліш А. П. та ін. / За заг. ред. О. О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2006. – 312 с.
22. Мельник О. Г. Методи бюджетного планування // Фінанси України. – 2003. – №12. – С. 37-46.
23. Ткаченко А. М. Бюджетування – ефективний засіб попередження впливу кризових явищ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://temp.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_3\\_005.pdf](http://temp.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_3_005.pdf).