

О.Д. Гордей, д.е.н., проф.

Національний університет державної фіскальної служби України

Н.С. Довбуш, викладач

Ірпінський державний коледж економіки та права

Бюджетування як основа стратегічного планування на підприємствах малого і середнього бізнесу в Україні

Сучасне конкурентне середовище функціонування вітчизняних підприємств малого і середнього бізнесу вимагає впровадження ефективних методів управління фінансами, одним із яких є бюджетування. Однак, впровадження бюджетування не буде ефективним, якщо не матиме взаємозв'язок зі стратегією підприємства. Процес формування і виконання стратегічних планів суб'єктів підприємництва тривалий та вимагає оптимізації усіх процесів, пов'язаних із бюджетуванням. У зв'язку з цим, у статті визначено роль процесу бюджетування у системі стратегічного планування на підприємствах малого і середнього бізнесу. Досліджено погляди зарубіжних та вітчизняних авторів щодо визначення понять: «бюджетування», «стратегія», «стратегічне планування», дано визначення стратегічно орієнтованого бюджетування. Досліджено необхідність та особливості впровадження стратегічно орієнтованого бюджетування з метою досягнення підприємством намічених стратегічних цілей. Незважаючи на те, що проблемам і перспективам впровадження бюджетування на підприємствах присвячено немало досліджень науковців та практиків, питання стратегічно орієнтованого бюджетування залишається досі не розкритим і не вирішеним. Існує декілька точок зору щодо концепції стратегічно орієнтованого бюджетування. В основі однієї з найпоширеніших – збалансована система показників, розроблена Р.Капланом і Д.Нортоном. Завдяки стратегічному бюджетуванню на підприємствах малого та середнього бізнесу можливо досягти активізації економічних процесів та забезпечити економічне зростання в Україні.

Ключові слова: стратегічне планування; стратегія; бюджетування; стратегічно орієнтоване бюджетування; збалансована система показників.

Актуальність теми. Сучасний стан економіки, орієнтований на інноваційні методи розвитку та підвищення ефективності бізнесу, висуває нові вимоги до організації стратегічного управління і до реалізації найважливіших його функцій – стратегічного планування та бюджетування, контролю та аналізу. Стратегія сучасного бізнесу передбачає наявність вискоелективної системи управління і нового економічного мислення керівників. Питання організації планування в межах стратегічного управління підприємством стало актуальною проблемою, ефективне рішення якої сприяє більш оптимальній реалізації стратегії суб'єкта господарювання. Важливість даного дослідження полягає в тому, що налагоджений механізм стратегічного планування і постійного вдосконалення бізнес-процесів стає необхідною умовою ефективного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, на які спираються автори. Істотний внесок у розвиток концепції стратегічного планування зробили: А.Д. Чандлер, К. Ендрюс, І. Ансофф, М. Портер, Г. Мінцберг, Г. Хамел, К. Прахалад, М. Трейсі та інші зарубіжні вчені. Теоретичні й методичні аспекти стратегічного планування знайшли відображення у працях вітчизняних вчених: Б. Андрушківа, О. Галушак, О. Кузьміна, Л. Мельник, А. Міщенко, С. Оборської, Г. Тарасюк, З. Шершньової та інших. Не менша увага приділяється і питанням бюджетування на підприємствах. Теоретико-методичні аспекти бюджетування досліджували такі зарубіжні та вітчизняні науковці як Дж. К. Шим і Дж. Г. Сігел, Альфред М. Кінг, Я. Мейтленд, О.М. Лихачова, В.С. Хруцкий, Н.В. Самочкін, І.А. Бланк, О.О. Терещенко, М.Д. Білик та інші. Однак досі немає однозначного трактування поняття і призначення стратегічно орієнтованого бюджетування, не досліджено на достатньому рівні його роль у стратегічному управлінні вітчизняним малим і середнім бізнесом, особливості та методику впровадження і тому досить часто система бюджетування не приносить підприємствам бажаного позитивного ефекту.

Постановка завдання. Метою даної статті є дослідження ролі бюджетування у системі стратегічного планування й управління підприємствами малого і середнього бізнесу.

Викладення основного матеріалу. Наявність конкуренції, зміна умов функціонування ринку вимагають від процесу управління підприємством максимальної ефективності та оптимізації, що неможливо без існування стратегічного планування, бюджетування, аналізу фінансово-економічних показників, контролю в усіх сферах діяльності підприємства.

У сучасній економічній літературі існує багато точок зору щодо трактування поняття «бюджетування». Наведемо декілька з них.

Дж. Шим та Дж. Сігел [3, с. 300] говорять, що «бюджетування – процес колективний, який дозволяє погодити діяльність підрозділів усередині компанії і підпорядкувати її загальній стратегічній меті».

Царьов В.В. вважає, що бюджетування – це «процес розрахунку й узагальнення фінансових показників, що передбачає деталізацію фінансових планів підприємства в грошовому і натуральному вираженні на конкретний період часу».

Терещенко О.О. під бюджетуванням розуміє процес складання бюджетів і контролю за їх виконанням [8, с. 458], акцентуючи увагу на необхідності контролю за виконанням бюджетних показників.

Досить змістовним і повним, на нашу думку, є визначення бюджетування, яке дає Хруцький В.Е.: «бюджетування – це процес розробки, виконання, контролю й аналізу фінансового плану, який охоплює усі сторони діяльності підприємства й дозволяє зіставити всі здійснені витрати з отриманими результатами у вартісному виразі на майбутній період в цілому та за підперіодами» [9 с. 271].

Проаналізувавши різні погляди вчених на трактування поняття «бюджетування» та дослідивши особливості цього процесу, у статті «Сутність бюджетування на підприємствах малого і середнього бізнесу», нами було запропоновано таке визначення. Бюджетування – це процес організації управління фінансово-господарською діяльністю підприємств малого та середнього бізнесу, який ґрунтується на розробці бюджетів у розрізі центрів відповідальності чи/та напрямів діяльності, формуванні зведеного бюджету, контролі за його виконанням, аналізу відхилень від бюджетних показників та регулюванні господарської діяльності відповідно до стратегічних цілей розвитку [4, с. 195].

В основі стратегічного планування лежить поняття «стратегії». Слово «стратегія» грецького походження і означає «мистецтво полководця» та являє собою план певної діяльності з метою досягнення поставлених цілей. Наведемо також думки провідних західних вчених, які були засновниками науки про стратегію, щодо визначення цього поняття:

А. Чандлер (1908–2007) вважав, що стратегія – це визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства та затвердження курсу дій, розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей [10].

І. Ансофф (1918–2002) визначав стратегію як набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у процесі своєї діяльності, встановлення загальних напрямків руху, що забезпечує зростання і зміцнення позицій фірми [1, с. 27].

Г. Мінцберг (1939 р. н.) розуміє цю категорію як «єдність 5Р»: план (plan), зразок, шаблон (pattern), позиціонування (position), перспектива (perspective), витівка, відволікаючий маневр (ploy) [6, с. 16].

Тема стратегічного планування завойовує усе більшу увагу зарубіжних і вітчизняних теоретиків та практиків. У кожного автора наукових праць є власне розуміння сутності поняття «стратегічне планування» [5, с. 18]:

Мескон М. вважає, що «стратегічне планування являє собою набір дій і рішень, прийнятих керівництвом, які ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей». І. Ансофф розглядав стратегічне планування як процес моделювання майбутнього, а Дж. Хіггенс вважав, що стратегічне планування – це «процес управління з метою здійснення місії організації».

Незважаючи на актуальність проблем бюджетування та його зв'язку зі стратегією фірми, у науковій літературі немає однозначного визначення поняття «стратегічно орієнтоване бюджетування». Під час дослідження було виявлено, що багато вітчизняних та зарубіжних авторів застосовують поняття «стратегічне бюджетування». Однак, на нашу думку, це не зовсім коректно, оскільки бюджетування у своєму традиційному значенні – це короткострокове планування терміном до 1 року. Поняття стратегії, стратегічного планування виходить за межі одного року. Тому пропонуємо визначити поняття «стратегічно орієнтоване бюджетування» як процес розробки бюджетів, формування планових показників, контролю за їх виконанням, аналізу відхилень та регулювання фінансово-господарської діяльності у відповідності до стратегії підприємства з метою забезпечення досягнення стратегічних цілей компанії у майбутньому.

Актуальність і необхідність існування системи бюджетування на підприємствах малого і середнього бізнесу обумовлена низкою причин:

- вона є основою внутрішнього планування підприємства;
- дозволяє інтегрувати методи і показники оперативного планування у систему управління фінансами;
- стимулює розробку точних планів діяльності;
- є основою фінансової дисципліни та ефективного обліку усіх фінансово-господарських операцій;
- бюджетування є засобом координації діяльності усіх структурних підрозділів підприємства.

Роль і місце бюджетування в системі управління фінансами підприємств малого і середнього бізнесу, на нашу думку, характеризуються такими його функціями:

1) планування – бюджетування є основою планування та допомагає приймати виважені управлінські рішення;

2) прогнозування – бюджетування виконує функцію економічного прогнозування, оскільки показує які завдання у сфері економічної діяльності можна запланувати на наступний період і які ресурси необхідні для цього;

3) контролю – бюджетування як основа контролю є інструментом, що допомагає встановлювати рівні відповідальності та повноваження менеджерів, аналізувати ефективність роботи і якість планування на основі дослідження відхилень;

4) управління – бюджетування є засобом координації дій – у процесі бюджетування різні підрозділи узгоджують дії, що позитивно впливає на організацію, швидкий рух до намічених цілей;

5) оптимізації – бюджетування є основою для постановки завдань – дозволяє наперед оцінити альтернативні варіанти, можливі програми дій та обрати оптимальний варіант;

6) перерозподілу – бюджетування є засобом делегування фінансових повноважень – допомагає ефективно розподілити обов'язки в організації.

Таким чином, бюджетування повинно забезпечувати системність у сфері управління підприємством і є основою для:

- планування і прогнозування фінансово-господарської діяльності;
- ефективного розподілу ресурсів для досягнення поставлених цілей;
- прозорості і спрощення системи контролю;
- реалізації стратегічних та оперативних планів підприємства;
- делегування повноважень та підвищення рівня самостійності працівників;
- мотивації колективу;
- своєчасного аналізу досягнутих та планових результатів діяльності;
- своєчасного прийняття відповідних рішень;
- покращення комунікації всередині підприємства;
- координації і регулювання діяльності всього підприємства.

Усе зазначене вище пояснює важливість впровадження ефективної системи бюджетування з метою досягнення підприємством своїх стратегічних цілей та оптимізацію усіх процесів, пов'язаних із бюджетуванням з метою відповідності стратегії розвитку.

Стратегічними цілями для різних підприємств можуть бути:

- 1) досягнення максимального рівня прибутковості;
- 2) збільшення обсягу продажів;
- 3) зниження витрат;
- 4) збільшення частки ринку;
- 5) досягнення певного рівня якості продукції або послуг;
- 6) ріст вартості компанії.

У різних країнах підприємства орієнтуються на різні стратегічні цілі. Наприклад, великі компанії США часто використовують як цілі прибутковість у формі віддачі від інвестицій (ROI – return on investment), а японські компанії як довгострокові цілі обирають продажі або частку ринку.

Загальновідомий той факт, що стратегічне планування передбачає визначення довгострокових цілей розвитку підприємства та напрямів їх досягнення. Важливу роль у системі стратегічного планування відіграє стратегічне фінансове планування, яке визначає найважливіші показники, пропорції і темпи виробництва, оптимальний розподіл фінансових ресурсів, джерела фінансування діяльності, напрями витрат тощо. Основними завданнями стратегічного фінансового планування є забезпечення економічного зростання підприємства та збільшення його конкурентоспроможності. Звичайно, на процес створення і реалізації фінансової стратегії підприємства впливають безліч факторів, зокрема: динаміка макроекономічних процесів; розвиток вітчизняного і світового фінансового ринку; особливості розвитку галузі, у якій працює підприємство тощо. Один із сучасних дослідників Е.А. Боргардт вважає, що стратегічні інтереси сучасних організацій полягають в адаптації до впливу зовнішнього середовища та збереження стійкості розвитку [2, с. 55]. Чим вища невизначеність і динаміка зовнішнього середовища, тим актуальніша для підприємства проблема розробки та реалізації стратегічного плану. Малі та середні підприємства більше залежать від дії різних чинників зовнішнього середовища, ніж великі підприємства та корпорації, оскільки не завжди можуть протидіяти їх негативному впливу, тому стратегічне планування для них особливо актуальне.

У процесі реалізації обраної стратегії важливо забезпечити безперервну роботу усіх ланок і підрозділів підприємства з метою виконання поставлених завдань. Одним з основних інструментів, що дозволяє правильно розподілити ресурси відповідно до стратегічного плану, пов'язати стратегічні цілі підприємства з оперативними планами і показниками, виявити роль і вагу факторів, що впливають на досягнення цілей підприємства, є бюджетування. На жаль, більшість власників бізнесу, керівників підприємств недооцінюють цей метод управління фінансами та не використовують його взагалі або частково використовують. Аналізуючи низьку ефективність впровадження бюджетування на підприємствах малого і середнього бізнесу, можна виокремити такі основні причини:

- 1) відсутність чіткої мети системи бюджетування;
- 2) невідповідність між стратегічними цілями підприємства і системи бюджетування;
- 3) відсутність конкретизованих довгострокових цілей. На підприємстві не визначено стратегічну мету діяльності та не зазначено часові межі її досягнення. Не виокремлюються тактичні підділі, які б відповідали стратегічній меті розвитку;
- 4) оцінка діяльності здійснюється на основі примітивного горизонтального методу (краще/гірше, ніж у минулому періоді).

Ще одна проблема – обмеження процесу бюджетування складанням бюджету доходів і витрат, руху грошових коштів і т. д. без підготовки планового балансу. Однак, якщо на підприємстві не складається планований баланс, не можна ефективно управляти стратегічно важливими фінансовими показниками та визначити рентабельність власного капіталу, рентабельність активів, оборотність активів, фінансову стійкість і ліквідність, які є індикаторами успішної діяльності підприємства.

Сьогодні більшість підприємств застосовує традиційний підхід до процесу бюджетування. Тобто створюють звітну інформацію про витрати на ресурси, які необхідно придбати, та доходи від реалізації кінцевої продукції (бюджет реалізації, бюджет собівартості, бюджет витрат на оплату праці, бюджет матеріальних витрат тощо). Традиційне бюджетування зосереджене більше на затратах, а не на результатах, не вивчає види продукції та поведінку споживачів, що спричинили відхилення бюджетних показників, не пов'язує процес бюджетування з підвищенням вартості і стратегією підприємства, зосереджене на центрах витрат, а не на удосконаленні бізнес процесів. Істотним недоліком традиційної системи управління фінансами на основі бюджетів є також відсутність взаємозв'язку між планами і розміщенням ресурсів, з одного боку, і довгостроковими стратегічними пріоритетами – з другого, що є однією з основних перепон на шляху реалізації стратегії компанії. Для багатьох підприємств перспективне стратегічне планування і складання річного бюджету є незалежними процесами. В результаті розподіл ресурсів не співвідноситься зі стратегічними пріоритетами, а щомісячний або щоквартальний аналіз діяльності підприємства зводиться до пояснення відхилень між поточними та бюджетними показниками, а не до аналізу проміжних результатів досягнення стратегічних цілей. Тому для підвищення ефективності цього процесу на підприємствах малого і середнього бізнесу необхідно інтегрувати стратегічні цілі підприємства у створювану систему бюджетування та впроваджувати стратегічно орієнтоване бюджетування (рис. 1).



Довідка: розроблено авторами

Рис. 1. Співвідношення цілей системи бюджетування зі стратегічними цілями підприємства

З рисунка видно, що стратегічно орієнтоване та поточне бюджетування пов'язані між собою та не можуть існувати окремо одне від одного. При правильній побудові системи бюджетування на підприємстві досягнення усіх показників операційних бюджетів впливатиме на щорічне збільшення чистого грошового потоку та зростання вартості підприємства в цілому у перспективі.

При цьому важливо здійснювати контроль виконання показників операційних бюджетів та річного бюджету як на рівні центрів фінансової відповідальності, так і на рівні підприємства, а також постійно проводити оцінку фінансових можливостей реалізації стратегії. Це дасть змогу оперативно реагувати на зміни, які виникають внаслідок дії внутрішніх і зовнішніх факторів по відношенню до підприємства.

Відсутність взаємозв'язку стратегічних цілей з тактичними завданнями не дозволяє сучасним підприємствам формувати прогноз розвитку. Тому для успішного розвитку підприємства і його існування, необхідна ефективна система управління загалом та фінансами зокрема, яка, в свою чергу, ґрунтується на гнучкій системі планування, що дозволяє своєчасно реагувати на зовнішні і внутрішні зміни. У зв'язку з цим, найбільш перспективним, на наш погляд, є інтеграція бюджетування з сучасною системою стратегічного управління та впровадження стратегічно орієнтованого бюджетування, що дозволить конкретизувати стратегічні цілі підприємства, а також здійснювати контроль за їх досягненням.

Більшість сучасних науковців сходяться на думці, що в основі концепції стратегічно орієнтованого бюджетування є збалансована система показників (BSC – Balanced Scorecard), розроблена представниками Гарвардської школи бізнесу Р. Капланом і Д. Нортеном. Цілі і показники збалансованої системи формуються в залежності від місії і стратегії кожної конкретної компанії і розглядають її діяльність за чотирма критеріями: фінансовий, взаємовідносини з клієнтами, внутрішні бізнес-процеси, а також навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Складові збалансованої системи показників дозволяють досягти баланс між довгостроковими і короткостроковими цілями, між бажаними результатами і засобами їх досягнення.

На думку авторів концепції, збалансована система показників є засобом стратегічного управління на довгостроковій основі, а не тільки як тактична або операційна система оцінки. Використання концепції збалансованої системи показників дозволяє [7, с. 19]:

- сформулювати стратегію розвитку підприємства і конкретизувати її, визначивши певні стратегічні та оперативні завдання;
- встановити відповідність між стратегічними цілями і засобами їх досягнення, довести відповідну інформацію до відома всіх підрозділів компанії;
- планувати, визначати цілі і стратегію; узгоджувати стратегічні завдання з довгостроковими цілями і річними бюджетами;
- отримувати зворотний зв'язок шляхом періодичного і систематичного огляду досягнутих стратегічних результатів для отримання інформації та своєчасної зміни стратегії в разі необхідності.

Використання системи бюджетування, орієнтованої на короткострокові цілі, перешкоджає реалізації стратегії підприємства на шляху до досягнення фінансових цілей. Необхідно впроваджувати нові інструменти і прийоми, що дозволять пов'язати систему оперативного управління зі стратегічним менеджментом. З цією метою система бюджетування на підприємствах малого і середнього бізнесу повинна будуватися на основі взаємодії зі збалансованою системою показників (табл. 1).

Таблиця 1

Взаємозгодженість стратегічних цілей та бюджетування*

Сфери діяльності та впливу	Стратегічні цілі підприємства	Збалансована система показників, виконання яких забезпечує досягнення стратегічних цілей	Види бюджетів, що відображають відповідні показники
Фінанси	Зростання чистого грошового потоку	Збільшення рентабельності активів, збільшення чистого прибутку, збільшення виручки від продажів, зменшення витрат	Бюджет доходів і витрат Бюджет руху грошових засобів Плановий баланс
Взаємовідносини з клієнтами	Лояльність і задоволеність клієнтів	Ціна, якість, асортимент, вчасність виконання замовлень	Бюджет продажів Плановий баланс
Внутрішні бізнес-процеси	Конкурентні переваги готової продукції	Сучасні технології, впровадження інновацій, модернізація обладнання, оптимізація постачання ресурсів	Бюджет прямих витрат на матеріали, бюджет виробничої собівартості
Персонал	Кваліфікований і мотивований персонал	Підвищення кваліфікації персоналу, коефіцієнт стабільності кадрів,	Бюджет прямих витрат на оплату праці Бюджет адміністративних витрат Бюджет комерційних витрат

*Розроблено авторами

Автори збалансованої системи показників вважають вказані у таблиці 1 сфери діяльності підприємства основними. Тобто, персонал, внутрішні бізнес-процеси, взаємовідносини з клієнтами та фінанси є невід'ємними факторами досягнення підприємством стратегічних цілей. Виконання показників збалансованої системи забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства, а відповідні операційні бюджети відображають процес їх виконання та оцінки результатів шляхом порівняння планового рівня із досягнутим.

Поряд із очевидними перевагами збалансованої системи показників, науковці виокремлюють також і її недоліки, а саме:

- збільшення поточних витрат через необхідність модернізації існуючої системи управління;
- першочергове фокусування на тих показниках, які мають однозначний характер (наприклад, рентабельність, оборотність капіталу);
- неможливо сформувати єдиний універсальний набір показників для підприємств;
- неможливо виміряти ефект від впровадження системи як у поточній, так і у стратегічній перспективі діяльності організації тощо.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, для того, щоб підприємство досягало свої стратегічні цілі у конкурентній економіці, використання традиційного підходу до побудови системи бюджетування не достатньо. Особливо це стосується малих і середніх підприємств, у яких, як правило, більший ризик втрат від зміни зовнішніх і внутрішніх чинників впливу, ніж у великих корпораціях. Ключове завдання системи бюджетування для сучасного бізнесу – гнучкість. Тому потрібно використовувати сучасні підходи планування та максимально прив'язувати бюджетування до стратегічних цілей розвитку. Зокрема, удосконалення системи бюджетування на основі використання збалансованої системи показників дасть можливість підвищити ефективність процесу реалізації стратегії підприємства, оскільки:

– інтеграція збалансованої системи показників в систему бюджетування орієнтує її на процес реалізації стратегії підприємства. Причому, впровадження збалансованої системи показників в оперативне бюджетування, а потім і в операційні бюджети дозволить зорієнтувати поточну діяльність структурних підрозділів (центрів фінансової відповідальності) на досягнення стратегічних цілей підприємства та керувати процесом реалізації стратегії за допомогою своєчасного моніторингу та аналізу фактичних і планових значень показників, коректування стратегії на основі прийняття своєчасного управлінського рішення відповідно до змінених виробничих умов;

– збалансована система показників ґрунтується на факторах створення вартості. Тоді і система бюджетування буде концентруватися на підвищенні вартості підприємства.

Перехід на стратегічне бюджетування дозволить підприємствам малого та середнього бізнесу в Україні зменшити ризики втрат, посилити фінансові результати діяльності та забезпечити довготривалий період їх розвитку.

Список використаної літератури:

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; пер. с англ. / науч. ред. и авт. вступ. ст. Л.Евченко. – М. : Экономика, 1989. – 358 с.
2. Боргардт Е.А. Стратегическое управление устойчивым развитием предприятия / Е.А. Боргардт // Актуальные проблемы экономики и права. – 2013. – № 1 (25). – С. 55–61.
3. Шим Д.К. Основы бюджетирования и больше : спр-к по составлению бюджетов / Д.К. Шим, Д.Г. Сигел. – М. : Вершина, 2008. – 368 с.
4. Довбуш Н.Є. Сутність бюджетування на підприємствах малого і середнього бізнесу / Н.Є. Довбуш // Формування ринкових відносин в Україні. – 2011. – № 2. – С. 193–196.
5. Донець Л.І. Стратегічне планування як базова складова стратегічного управління малими підприємницькими структурами / Л.І. Донець, І.В. Давидюк // Вісник Запорізького Національного університету. – 2010. – № 4 (8). – С. 16–22.
6. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпл ; под ред. Ю.Н. Кантуревского ; пер. с англ. – СПб : Питер, 2000. – 336 с.
7. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – Москва : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 214 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.pwc.ru/ru/training/assets/balanced-scorecard.pdf>.
8. Терещенко О.О. Теоретичні засади бюджетування на підприємстві / О.О. Терещенко // Фінанси України. – 2002. – № 11. – С. 17–20.
9. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования / В.Е. Хруцкий, Т.В. Сизова, В.В. Гамаюнов. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 400 с.
10. Chandler A. Strategy and Structure / A. Chandler. – Cambridge ; Mass. : Addison-Wesley, 1973.

References:

1. Ansoff, I. (1989), *Strategicheskoe upravlenie*, Translated from English by Ansoff, I., in Evenko, L. (ed.), Jekonomika, Moskva, 358 p.
2. Borgardt, E.A. (2013), «Strategicheskoe upravlenie ustojchivym razvitiem predpriyatija», *Aktual'nye problemy jekonomiki i prava*, No. 1 (25), pp. 55–61.
3. Shim, D.K. and Sigel, D.G. (2008), *Osnovy bjudzhetirovanija i bol'she*, spravocnik po sostavleniju bjudzhetov, Vershina, Moskva, 368 p.
4. Dovbush, N.Je. (2011), «Sutnist' bjudzhetuvannja na pidpryjemstvah malogo i seredn'ogo biznesu», *Formuvannja rynkovyh vidnosyn v Ukraini*, No. 2, pp. 193–196.
5. Donec', L.I. and Davydjuk, I.V. (2010), «Strategichne planuvannja jak bazova skladova strategichnogo upravlinnja malymy pidpryjemnyckymy strukturamy», *Visnyk Zaporiz'kogo Nacional'nogo universytetu*, No. 4 (8), pp. 16–22.
6. Mincberg, G., Al'strjend, B. and Ljempel, Dzh. (2000), *Shkoly strategij*, in Kapturevskij, Ju.N. (ed.), Translated from English, Piter, Sankt-Peterburg, 336 p.
7. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2003), *Sbalansirovannaja sistema pokazatelej. Ot strategii k dejstviju*, ZAO «Olimp-Biznes», Moskva, 214 p., [On-line], available at: <https://www.pwc.ru/ru/training/assets/balanced-scorecard.pdf>
8. Tereshhenko, O.O. (2002), «Teoretychni zasady bjudzhetuvannja na pidpryjemstvi», *Finansy Ukrainy*, No. 11, pp. 17–20.
9. Hruckij, V.E., Sizova, T.V. and Gamajunov, V.V. (2005), *Vnutrifirmennoe bjudzhetirovanie: nastol'naja kniga po postanovke finansovogo planirovanija*, Finansy i statistika, Moskva, 400 p.
10. Chandler, A. (1973), *Strategy and Structure*, Addison-Wesley, Cambridge, Massachusetts.

Гордей Оксана Дмитрівна – доктор економічних наук, професор Університету державної фіскальної служби України.

Наукові інтереси:

- фінансові стратегії управління економічним розвитком підприємств та держави;
- рівень життя населення;
- системні трансформації у фінансах.

E-mail: ohordei@gmail.com.

Довбуш Ніна Євгенівна – викладач Ірпінського державного коледжу економіки та права.

Наукові інтереси:

- концептуальні основи бюджетування на підприємствах малого і середнього бізнесу;
- історія розвитку, законодавче регулювання бюджетування;
- стратегічно орієнтоване бюджетування та його впровадження на підприємствах малого і середнього бізнесу.

E-mail: dovbusn_nina@meta.ua.

Стаття надійшла до редакції 09.01.2019.