

УДК 658.15

**Пеняк Ю. С.**, кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку та оподаткування, Харківський навчально-науковий інститут ДВНЗ «Університет банківської справи», м. Харків, Україна

### **БЮДЖЕТУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ**

*Розглянуто основні напрямки бюджетування при управлінні фінансовими ресурсами підприємства. Встановлено, що під бюджетуванням в даний час розуміється не тільки планування фінансових ресурсів, а саме комплексний процес, який органічно поєднує в собі як функції планування, так і оперативного управління фінансами. На підставі наукових досліджень учених та практиків виділено напрями бюджетування при управлінні фінансовими ресурсами: фінансове забезпечення передбачених на бюджетний період планових заходів; формування раціональної структури джерел коштів підприємств з метою фінансування необхідних обсягів витрат і забезпечення необхідного рівня доходів; ефективний розподіл обмежених фінансових коштів між структурними підрозділами, а також видами діяльності; гнучке реагування на зміну зовнішніх факторів як позитивних, так і негативних; координація і ефективна інтеграція діяльності управлінських структур, відповідальних за різні напрями роботи компанії; підтримання поточного фінансового рівноваги компанії.*

*Встановлено, що найбільш ефективно для підприємств, які мають значну кількість окремих підрозділів та сфер діяльності, є впровадження повної системи бюджетування, оскільки при бюджетуванні можливе максимальне досягнення наступних аспектів: покращується координація у діях підрозділів, узгоджуються напрями, пов'язані з їхньою діяльністю; підвищується оперативність та ефективність під час прийняття будь-якого управлінського рішення; покращуються фінансові результати як результат керування прибутками та витратами на операційному рівні, більш раціональний розподіл при використанні ресурсів, оптимізуються витрати та здійснюється оперативний контроль відносно постійних та змінних витрат; поліпшується платоспроможність як результат ефективного управління грошовими потоками тощо.*

**Ключові слова:** бюджетування, фінансові ресурси, планування, бюджет, управління.

**Пеняк Ю. С.**, кандидат экономических наук, доцент кафедры учета и налогообложения, ГВУЗ «Университет банковского дела», г. Харьков, Украина

### **БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В УПРАВЛЕНИИ ФИНАНСОВЫМИ РЕСУРСАМИ**

*Рассмотрены основные направления бюджетирования при управлении финансовыми ресурсами предприятия. Установлено, что под бюджетированием в настоящее время понимается не только планирование финансовых ресурсов, а именно комплексный процесс, который органично сочетает в себе как функции планирования, так и оперативного управления финансами. На основании научных исследований ученых и практиков выделены направления бюджетирования при управлении финансовыми ресурсами: финансовое обеспечение предусмотренных на бюджетный период плановых мероприятий; формирование рациональной структуры источников средств предприятий с целью финансирования необходимых объемов затрат и*

обеспечения необходимого уровня доходов; эффективное распределение ограниченных финансовых средств между структурными подразделениями, а также видами деятельности; гибкое реагирование на изменение внешних факторов как положительных, так и отрицательных; координация и эффективная интеграция деятельности управленческих структур, ответственных за различные направления работы компании; поддержания текущего финансового равновесия компании.

Определено, что наиболее эффективно для предприятий, имеющих значительное количество отдельных подразделений и сфер деятельности, является внедрение полной системы бюджетирования, поскольку возможно максимальное достижение следующих аспектов: улучшается координация в действиях подразделений, согласовываются направления, связанные с их деятельностью; повышается оперативность и эффективность при принятии любого управленческого решения; улучшаются финансовые результаты как результат управления доходами и расходами на операционном уровне, более рациональное распределение при использовании ресурсов, оптимизируются расходы и осуществляется оперативный контроль относительно постоянных и переменных затрат; улучшается платежеспособность как результат эффективного управления денежными потоками и тому подобное.

**Ключевые слова:** бюджетирование, финансовые ресурсы, планирование, бюджет, управление.

**Penyak Y.**, Candidate of Economics, Associate Professor, Department of Accounting and Taxation, Kharkiv Institute of Education and Science, University of Banking, Kharkiv, Ukraine

## **BUDGETING IN FINANCIAL RESOURCES MANAGEMENT**

**Introduction.** *One of the most promising ways to manage financial flows of enterprises is increasingly called the budget method, or budgeting. It should be borne in mind that under budgeting now is understood not only the planning of financial resources, but rather a complex process that seamlessly combines both functions of planning and operational management of finances.*

**Purpose.** *The purpose of the article is to study the main areas of budgeting in the management of financial resources of the enterprise on the basis of studying theoretical and practical aspects of this problem.*

**Results.** *Potential of budgeting is quite sufficient for solving such important interrelated problems as: financial provision of the planned measures for the budget period; formation of rational structure of fund sources of enterprises to finance necessary expenses and provide the required incomes level; effective distribution of limited financial resources between structural units, as well as types of activities; flexible response to the change of external factors, both positive and negative; coordination and effective integration of the activities of the management structures responsible for different areas of the company's business; maintenance of the company's current financial balance.*

**Conclusions.** *It is established that for enterprises with a significant number of separate units and spheres of activity the most effective way is to introduce a complete budgeting system, since budgeting provides the maximum possible achievement of the following aspects: action coordination between departments is improved, the directions related to their activities are coordinated; expediency and efficiency growth when making any managerial decisions; improvement of financial results due to income and expense management on operational level, a more rational allocation of resources, cost optimization and operational control over fixed and variable costs; solvency improves as a result of effective cash flow management, and so on.*

**Keywords:** *budgeting, financial resources, planning, budget, management.*

**JEL Classification:** *H61; M11; M21.*

**Постановка проблеми.** Актуальним завданням сучасного етапу розвитку економіки є впровадження ефективних методів управління фінансами підприємств. Необхідність вирішення цієї проблеми викликається тим, що фінансовий стан багатьох підприємств залишається нестабільним, і є результатом дії факторів, що не залежать від підприємств (дефіцит грошових коштів, нерозвиненість фондового ринку, дефіцит кредитних ресурсів). Однак ряд негативних факторів може і повинен бути подоланий самими підприємствами, в їх числі: неефективність механізму забезпечення інтересів власників і безконтрольність менеджерів; повільна внутрішня реструктуризація підприємств і ін.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Нині існують ґрунтовні наукові передумови впровадження бюджетування в управління фінансовими ресурсами. Це питання має досить широку наукову літературу та значний досвід практичного застосування різних методичних підходів та інструментів цього виду фінансового планування. Вагомий вклад у розвиток і розв'язання даної проблеми внесли такі відомі вчені, як І. А. Бланк, М. Д. Білик, О. Є. Гудзь, М. Я. Дем'яненко, В. В. Ковальов, П. Т. Саблук, П. А. Стецюк та інші. Незважаючи на ґрунтовні дослідження, для багатьох питань притаманна теоретична та практична актуальність.

**Формулювання цілей дослідження.** Метою статті є дослідження основних напрямків бюджетування при управлінні фінансовими ресурсами на основі вивчення теоретичних та практичних аспектів даної проблематики.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Посилена конкуренція у сфері господарювання змушує підприємство для успішної роботи випереджати конкурентів у відношенні технологічного рівня та показників, пов'язаних з основною

операційною діяльністю, тим самим маючи забезпечення швидкої реакції у господарюванні стосовно постійних змін. Зараз більшість підприємств зацікавлені стосовно реального уявлення свого фінансового становища не тільки на сьогоднішній день, але й стосовно найближчої перспективи. Це пов'язане з необхідністю ефективного розвитку господарської діяльності та своєчасного виконання зобов'язань у відношенні держави, бізнес партнерів та інших підприємств і організацій.

Сучасні умови диктують певні правила, згідно яких щоб вижити та зберегти довгострокову конкурентоспроможність потрібна постійна адаптація своєї діяльності до оточуючих умов. Саме тому, основними напрямками підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами є наступні:

– по-перше, формування фінансової бази (основного і оборотного капіталу) в обсягах, необхідних для нормального здійснення відтворювального процесу на простий і розширеній основі; по-друге, забезпечення безперебійного кругообігу капіталу на всіх стадіях відтворювального процесу;

– оптимізація фінансових потоків як при формуванні фінансових ресурсів, так і при їх використанні в процесі здійснення виробничо-економічної діяльності (формування оптимальних співвідношень між власним і позиковим, між реальним і фінансовим капіталом, між фондами виробничого і соціального розвитку і т.д.);

– здійснення постійного контролю за дотриманням найважливіших фінансово-вартісних пропорцій, а також за загальним фінансовим станом підприємства і тенденціями його зміни;

– оперативне прийняття необхідних управлінських рішень за результатами фінансового моніторингу [11].

Раптові і різкі зміни зовнішнього середовища, в особливості в технологіях, в конкуренції на ринках є реальністю сучасного економічного життя, яка обумовлює використання в менеджменті стратегічного планування і управління. Використання якого відповідно змінює і структури управління, які забезпечують реальну економічну самостійність підприємства. Чим мінливіше економічне середовище, тим складніше структура управління, тим більше інформації потрібно для управління.

Ефективний напрямок, пов'язаний з удосконаленням управлінської системи, полягає у використанні бюджетування.

Бюджетування – планування майбутніх операцій підприємства та створення системи бюджетів. Дослідники сучасних технологій управління бізнесом, привертають увагу до бюджетів підприємства, які є цілісною науково-обґрунтованою системою, що збирає, аналізує, обробляє інформацію, отриману з внутрішнього та зовнішнього середовища, виконуються розрахунки показників, пов'язаних з економічним станом підприємства та контролюється виконання на основі економічно-математичних моделей і технологій.

Разом з цим, бюджетування можна розглядати, як один із способів управління фінансовими ресурсами підприємств. При цьому, бюджет необхідно розглядати як окремий документ, в якому відображена фінансова інтерпретація плану окремих функціональних сфер діяльності підприємства за обсягами та видами ресурсів, що забезпечують досягнення запланованих завдань і результатів.

Отже, бюджетування – це система поточного управління фінансовими ресурсами шляхом розробки оперативних планів підприємства і його структурних підрозділів, що включають основні фінансові показники діяльності, на основі яких обґрунтовують управлінські рішення, контролюють їх реалізацію та досягнення основних цільових параметрів економічної

стратегії підприємства в плановому періоді [4, с. 168].

Бюджетування здійснюється в двох напрямках: перший напрямок полягає у підготовці функціонального бюджету (бюджети підрозділів підприємства). Підрозділом підприємства для якого складено бюджет, здійснюється контроль за його виконанням – є бюджетним центром. Другий напрям є розробкою стандартів витрат, пов'язаних з виробництвом продукції [6, с. 241].

Бюджетування використовується у наступних випадках:

- якщо необхідно знизити витрати або побудувати раціональну структуру, знизити питомі витрати на продукцію, на групи продукції;

- дохідна та витратна структуризація, пов'язана з суб'єктами господарювання а також для того, щоб визначити прибутковість у бізнесових напрямках, групах товарів, підрозділах тощо;

- реструктуризація підприємства;

- якщо виникають важко контрольовані витрати або грошові кошти постійно відхиляються від установлених напрямів [2, с. 190].

Разом з цим, бюджетування являє собою послідовну реалізацію побудованих у логічній послідовності сукупність етапів. Сучасна економічна література не в змозі показати єдиний підхід, пов'язаний з етапною сукупністю та потрібною послідовністю, тому пропонується наступний варіант при побудові структурно-логічних схем, пов'язаних з бюджетуванням:

- аналітичний процес існуючого бізнес-процесу у планово-бюджетному та фінансовому управлінні;

- розробляється схема бюджетування, котра є відображенням основних бізнес-процесів;

- виділяються центри, пов'язані з фінансовим обліком;

- розробляються правила, процедури, в яких реалізуються і регламентуються аспекти бюджетного управління;

– створюються бюджетні форми, що необхідні при організаційному управлінні через бюджет;

– розробляються та оптимізуються бізнес-процеси у планово-бюджетному управлінні (у тому числі функціонально-вартісний аналіз); підрозділи під час постановки бюджетування;

– розробляються форми, пов'язані з бюджетним контролем та регламентними взаємодіями;

– встановлюється фінансова політика;

– інтегрується до вже існуючої системи та впроваджуються системи, пов'язані з бюджетним управлінням [3, с. 96].

Дослідники сучасних технологій управління бізнесом, привертають увагу до бюджетів підприємства, які є цілісною науково-обґрунтованою системою, і виділяють наступні загально визнані переваги бюджетування:

– виявлення резервів і джерел мобілізації ресурсів для фінансової рівноваги виробництва і збільшення прибутку компанії;

– забезпечення нормального кругообігу грошових коштів в рамках бюджетного періоду по всіх стадіях і сегментах діяльності;

– врахування інтересів інвесторів та інших учасників фінансового забезпечення діяльності компанії;

– створення умов для виконання зобов'язань підприємства перед фінансовими організаціями, банками, державою;

– контроль і забезпечення фінансової стійкості підприємства в довгостроковій перспективі.

Високий потенціал бюджетних методів управління пов'язаний, по-перше, з тим, що бюджетування, здійснюване на основі розрахунку і аналізу фінансових параметрів, дозволяє заздалегідь оцінювати фінансову спроможність окремих видів бізнесу, забезпечуючи стійкість компанії; по-друге, бюджетування дає можливість зробити підприємство прозорим і відповідно більш привабливим для інвесторів; по-третє, виявити і залучити до справи непрацюючі і неефективні активи, оптимізувати їх

структуру; по-четверте, забезпечити ефективну взаємодію основних фінансових інструментів компанії: (прибуток, податки, зарплата, кредити, дивіденди) [7, с. 173].

Мета бюджетування полягає у здійсненні періодичних планувань, забезпеченні координації, кооперації та комунікації, забезпеченні усвідомленості витрат у діяльності підприємства, встановленні фінансових планових завдань окремим структурним підрозділам та проведення на цій основі контролю їх виконання. Бюджетування відіграє важливу роль в системі інформаційного забезпечення управління формуванням та використанням фінансових ресурсів. Так, система бюджетів створює ефективне інформаційне поле, що постачає дані для обґрунтування якісних управлінських рішень; дозволяє визначити потребу в фінансових ресурсах та найбільш раціональні напрями їх використання; надає менеджменту і власникам підприємства його цілісну фінансову характеристику та уявлення про можливості й перспективи економічного розвитку.

Разом з цим, функціональне значення бюджету можна розглядати як:

– фінансовий прогноз - керівництво підприємства у вигляді бюджету стверджує конкретні орієнтири в області виробничо-економічної та фінансової діяльності на майбутній період, і при цьому повинні бути задоволені інтереси всіх зацікавлених сторін;

– основа для контролю - в процесі реалізації закладених в бюджеті планів необхідно аналізувати фактичні результати діяльності підприємства. Основна увага приділяється показникам, які відхиляються від планових, і аналізуються причини цих відхилень. Бюджетний контроль дозволяє з'ясувати вузькі місця, причини зриву планових завдань, в тому числі оцінити ступінь їх реалістичності. Керівництво зацікавлене в отриманні об'єктивної інформації, з тим щоб вжити необхідних заходів, т.б. змінити спосіб виконання планів або переглянути положення, на яких ґрунтується бюджет;

– інструмент координації - забезпечення тимчасової і функціональної координації окремих заходів в процесі управління фінансовими ресурсами;

– основа для коригування прийнятих фінансових рішень - в процесі розробки рішення приймаються завчасно, до початку діяльності в цей період. Однак в процесі виконання бюджету, як правило, виникає потреба в перегляді прийнятих рішень або вжиття додаткових [11].

У практиці фінансового планування використовують кілька видів бюджетів, які мають безпосереднє відношення до

управління формуванням та використанням фінансових ресурсів. До них відносимо:

- бюджет доходів і витрат;
- бюджет кредиторської та дебіторської заборгованості;
- бюджет прибутків і збитків;
- бюджет руху грошових коштів;
- капітальний (інвестиційний) бюджет;
- бюджетний баланс.

Розмежування бюджетів та операційних планів необхідне для визначення їх місця в системі управління формуванням та використанням фінансових ресурсів підприємств (рис.1) [4, с. 178].

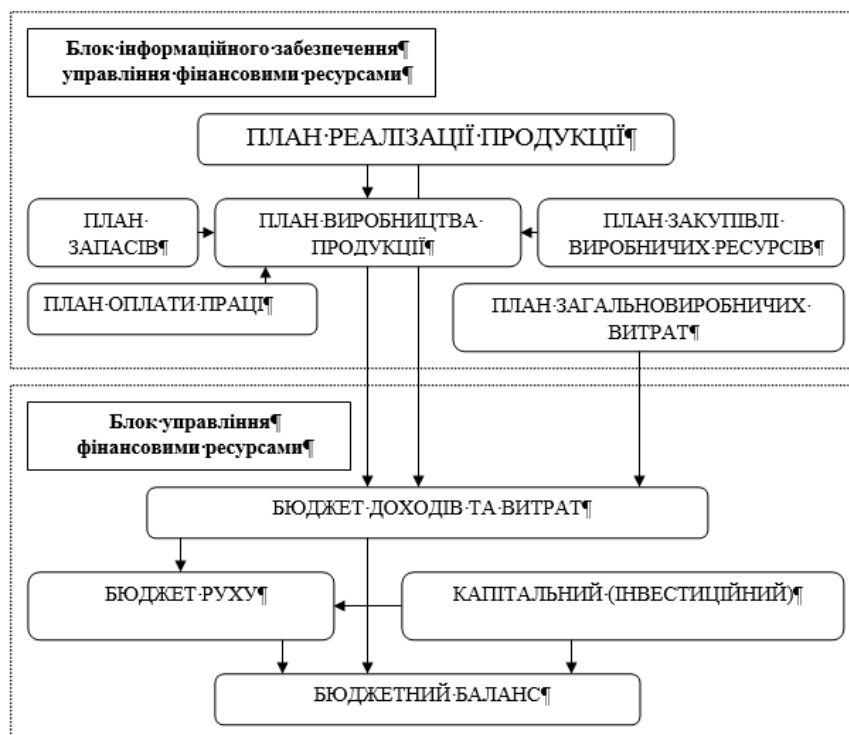


Рисунок 1 – Схема взаємозв'язку між окремими видами планів і бюджетів та їх роль в управлінні фінансовими ресурсами

Таким розмежування дозволяє чітко ідентифікувати аналітично-плановий інструментарій управління фінансовими ресурсами, встановити взаємозв'язок між окремими видами планових документів, скоординувати та узгодити послідовність прогнозування розрахунків, що відкриває нові можливості реалізації функцій та потенціалу бюджетування, дозволяє скоротити витрати часу на підготовку бюджетів та підвищує їх обґрунтованість

Таким чином, потенціал бюджетування цілком достатній для того, щоб вирішувати такі важливі взаємопов'язані проблеми:

- 1) фінансове забезпечення передбачених на бюджетний період планових заходів, пов'язаних з удосконаленням наявної виробничої і соціальної інфраструктури, диверсифікацією виробничої діяльності, включаючи придбання нових підприємств, проведенням фундаментальних досліджень, здійсненням заходів, спрямованих на

підвищення конкурентоспроможності продукції, і т. д.;

2) формування раціональної структури джерел коштів підприємств з метою фінансування необхідних обсягів витрат і забезпечення необхідного рівня доходів:

– визначення найбільш доходних операцій - джерел прибутку, вибір одного або декількох особливо істотних з них з метою концентрації основних зусиль на відповідних операціях і видах діяльності;

– облік всіх можливих джерел мобілізації внутрішніх резервів: скорочення витрат виробництва та інших внутрішньогосподарських витрат і прямих витрат (в тому числі за рахунок поліпшення ресурсної бази), збільшення обсягу продаж, скорочення трансакційних витрат, розгляд можливостей коригування цін;

– оптимізація податкових платежів: розширення видів діяльності, доходи за якими звільняються від оподаткування або оподатковуються за зниженими ставками, повне нарахування амортизаційного фонду, в тому числі використання механізму прискореної амортизації, дотримання норм витрат, в межах яких витрати звільняються від оподаткування, використання прав на отримання податкового кредиту, встановлених податковим законодавством, та інших податкових пільг і фінансових преференцій;

– визначення загальної потреби в позиковому капіталі і основних джерел його залучення (використання банківських і бюджетних кредитів, використання різних форм залучення коштів іноземних інвесторів);

– встановлення граничного обсягу залучення позикових коштів з метою дотримання оптимального співвідношення власного і позикового капіталу;

3) ефективний розподіл обмежених фінансових коштів між структурними підрозділами, дочірніми підприємствами, філіями, а також видами діяльності і спеціальними фінансовими фондами. Ключовим моментом при вирішенні цієї проблеми є формування необхідного обсягу

оборотного капіталу, так як саме цей фактор має безпосередній вплив на фінансові результати: при недостатності обігових коштів або при їх неефективне використання фінансовий стан різко погіршується, веде до неплатоспроможності, що загрожує підприємству банкрутством;

4) гнучке реагування на зміну зовнішніх факторів як позитивних, так і негативних: раціонально побудована система бюджетування передбачає здійснення постійного контролю за виконанням бюджетів, виявленням відхилень фактичних даних від планових і з'ясування причин таких відхилень з метою оперативного прийняття необхідних заходів;

5) координація і ефективна інтеграція діяльності управлінських структур, відповідальних за різні напрямки роботи компанії;

6) підтримання поточного фінансового рівноваги компанії. У процесі виконання бюджету особливу увагу об'єктивно приділяється підтриманню на прийнятному рівні поточної ліквідності, платоспроможності та кредитоспроможності підприємства [5, с. 195].

Отже, найбільш ефективним є впровадження повної системи бюджетування стосовно великих підприємств, котрі мають значну кількість окремих підрозділів та сфер діяльності, оскільки при бюджетуванні можливе максимальне досягнення наступних аспектів: покращується координація у діях підрозділів, узгоджуються напрямки, пов'язані з їхньою діяльністю; підвищується оперативність та ефективність під час прийняття будь-якого управлінського рішення; покращуються фінансові результати як результат керування прибутками та витратами на операційному рівні, більш раціональний розподіл при використанні ресурсів, оптимізуються витрати та здійснюється оперативний контроль відносно постійних та змінних витрат; поліпшується платоспроможність як результат ефективного управління грошовими потоками тощо.

**Висновки.** Таким чином, добре організована, якісно реалізована та постійно

контрольована система бюджетування його тактичних завдань, а також оптимізації підприємства виступає базовим елементом розподілу ресурсів. Саме тому, без сучасної ефективного поточного управління його системи бюджетування неможливе фінансовими ресурсами. Вона сприяє створення ефективної системи формування реалізації стратегічної мети підприємства та використання фінансових ресурсів шляхом конкретизації цілей та розв'язання

#### Література:

1. Гудзь О. Є. Діагностика та управління фінансовим потенціалом підприємства / О. Є. Гудзь // Облік і фінанси. – 2015. – № 1. – С. 71-76.
2. Бугас Н. В. Бюджетування як ефективний інструмент управління витратами / Н. В. Бугас // Економіка. – 2012. – №5. – С.190-193.
3. Бланк І. А. Основи фінансового менеджменту : в 2 томах / І. А. Бланк. – К.: Ельга, Ніка-центр, 2011. – 710 с.
4. Стецюк П. А. Стратегія і тактика управління фінансовими ресурсами сільськогосподарських підприємств : монографія. / П. А. Стецюк. – К. : ННЦ ІАЕ, 2009. – 370с.
5. Колісник М. Фінанси. Стратегії, з якими перемагають / М. Колісник. – К. : Максимум, 2015. – 320 с.
6. Швайка Л. А. Планування діяльності підприємства / Л. А. Швайка. – Львів: «Новий Світ – 2000», 2016. – 268 с.
7. Джай К. Штим, Джон Г. Сігел. Основи комерційного бюджетування / Пер. з англ. – СПб. : Пергамент, 2016. – 456 с.
8. Brimson, J.A., Antos, J. (1999). *Driving Value Using Activity-Based Budgeting*. New York, NY: Wiley. 288 p.
9. Economic online accounting in brief [Electronic resource]. – Available at: <http://www.economic.co.uk/accountingsystem/glossary/current-assets>.
10. Guidelines On Accounting Policy For Valuation Of Assets Of Government Trading Enterprises. Using Current Valuation Methods [Electronic resource]/ - Available at: <http://www.pc.gov.au/research/completed/deprival/deprival.pdf>.
11. Архипов А. І. Методологія управління фінансовими ресурсами підприємств / А. І. Архипов, І. А. Поросов // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://reci.pp.ua/166-metodologiya-upravleniya-finansovyimi-37229.html>.

#### References:

1. Hudz', O. Ye. (2015), "Diahnostyka ta upravlinnia finansovym potentsialom pidpriemstva", *Oblik i finansy*, vol. 1, pp. 71-76.
2. Buhas, N. V. (2012), "Biudzhetuвання iak efektyvnyj instrument upravlinnia vytratamy", *Ekonomika*, vol. 5, pp. 190-193.
3. Blank, I. A. (2011), *Osnovy finansovoho menedzhmentu* [Fundamentals of Financial Management], El'ha, Nikatsentr, Kyiv, Ukraine.
4. Stetsiuk, P. A. (2009), *Stratehiia i taktyka upravlinnia finansovymy resursamy sil's'kohospodars'kykh pidpriemstv* [Strathethia and tactics upravlinnia finansovymy resursamy sil's'kohospodars'kykh pidpriemstv], NNTS ІАЕ, Kyiv, Ukraine.
5. Kolisnyk, M. (2015), *Finansy. Stratehii, z iakymy peremahaiut'* [Strategies that win ], Maksymum, Kyiv, Ukraine.
6. Shvajka, L. A. (2016), *Planuvannia dial'nosti pidpriemstva* [Planning of enterprise activity], Novyj Svit – 2000, L'viv, Ukraine.
7. Dzhaj, K. Shtym and Dzhon H. Sihel (2016), *Osnovy komertsijnoho biudzhetuвання* [Basics of Commercial Budgeting], Perhament, Per. z anhl. – SPb.
8. Brimson, J. A. and Antos, J. (1999), *Driving Value Using Activity-Based Budgeting*, Wiley, New York, UK.
9. "Economic online accounting in brief" [Online], available at: <http://www.economic.co.uk/accountingsystem/glossary/current-assets>. (Accessed 2 April 2018).
10. "Guidelines On Accounting Policy For Valuation Of Assets Of Government Trading Enterprises. Using Current Valuation Methods", available at: <http://www.pc.gov.au/research/completed/deprival/deprival.pdf>. (Accessed 12 April 2018).
11. Arkhynov, A. I. and Pohosov, I. A. (2008), "Metodolohiia upravlinnia finansovymy resursamy pidpriemstv", available at: <https://reci.pp.ua/166-metodologiya-upravleniya-finansovyimi-37229.html>. (Accessed 2 April 2018).

