

## ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В ХОЛДИНГОВЫХ КОМПАНИЯХ УКРАИНЫ

*Е.А. Ковалевская*

*Киевский университет управления и предпринимательства, г. Киев, Украина*

В статье рассмотрены проблемы и перспективы применения бюджетирования в холдинговых компаниях Украины. Раскрыты основные этапы общепринятой процедуры бюджетирования: уточнение стратегии, прогнозирование бюджетных показателей, составление и утверждение бизнес-плана холдинговой компании и корпоративных предприятий. В результате дальнейшего исследования теории и практики бюджетного управления обозначены основные проблемы – сложности постановки методологических основ, безответственность руководства, сдерживающий в плане инноваций характер бюджетирования, разжигание неприязни в коллективе вследствие постоянной борьбы за ресурсы холдинга. Автор расширяет сферу применения бюджетирования и устанавливает его взаимосвязь с инновационной готовностью холдинга. В связи с этим предложено усовершенствовать теоретико-методические основы бюджетирования на основе согласования интересов покупателей, поставщиков, работников производства, администраций корпоративных предприятий и управленческой компании, перевозчиков, кредиторов и акционеров. Для этого выделены зоны интересов участников в пределах чистого дохода холдинговой компании – бюджеты. В статье описано содержание бюджетов и порядок их составления. Обозначены состав и функции ответственных лиц бюджетного комитета холдинговой компании. Предложена форма отчета бюджетов участников, где рассчитывается прирост, темп прироста, ставится отметка об инновационной готовности участников. Приведены результаты применения предложенного подхода на примере одной из украинских холдинговых компаний машиностроительной отрасли – количественная оценка уровня удовлетворения (ущемления) интересов участников, их инновационная готовность, резервы улучшения финансового результата.

**Ключевые слова:** бюджетирование, инновационная готовность, бюджет участника.

В условиях глобализации, принятия Украиной стратегического курса на евроинтеграцию на фоне кризисных финансовых явлений все чаще возникают вопросы совершенствования бюджетного управления не только на уровне государства, но и на микроуровне. Такая стратегическая направленность предполагает наличие компанией инновационного потенциала, а для бюджетного управления – инструментов активизации инновационной деятельности.

В настоящее время бюджетирование, как эффективный инструмент управления, широко используется в компаниях, в частности холдинговых. Применение автоматизированных систем управления позволяет настроить данный инструмент для самых различных, актуальных задач, одной из которых является активизация инновационной деятельности. Необходимо отметить, что наличие интеллектуальной собственности, новых технологий, квалифицированного персонала и финансово-экономической стабильности свидетельствует об инновационной способности, а не готовности компании. Инновационная готовность достигается путем снижения противодействия участников хозяйственных отношений, повышения их заинтересованности в финансовом результате.

В последнее время исследователи сместили свой акцент с постатейного бюджетирования на

бюджетирование, ориентированное на результат или программно-целевое бюджетирование [1–5]. Так, центром бизнес-технологий ГОТ бюджетирование представлено во взаимосвязи со стратегическим планированием в направлении повышения финансово-экономического состояния компании [6]. Другие авторы рассматривают бюджетирование как самостоятельную функциональную подсистему системы управления и выделяют блоки задач перспективного, ретроспективного и оперативного бюджетирования структурных подразделений, объединения [7]. Исследователи обосновывают необходимость создания информационной базы для оптимизации статей расходов [8; 9]. В целом, исследование теоретических концепций и методологических подходов отечественных и зарубежных авторов [10–12] к построению системы бюджетного управления показывает, что большинство авторов уделяют много внимания адаптации бюджетирования к целям, задачам, финансово-экономическим результатам компании, то есть ее инновационной способности. В то время как применение данного инструментария для повышения инновационной готовности пока недостаточно изучено. Это обусловило цель статьи – исследование и совершенствование теоретико-методических основ бюджетирования для повышения инновационной готовности холдинговой компании.

*Исследование практики бюджетирования в холдинговых компаниях.* Сейчас управление холдингом невозможно представить без бюджетирования. Составление, анализ и контроль бизнес-планов и бюджетов стали жизненно необходимыми элементами планирования деятельности компании. Особое внимание бюджетированию уделяется на производстве. Практика функционирования машиностроительных компаний показывает, что украинские холдинговые компании придерживаются общепринятой процедуры, которую можно описать четырьмя этапами.

Этап 1. Уточнение стратегии. Это пересмотр стратегического плана, который составляется на три-пять лет, согласование его с полученными результатами прошедшего периода и выявление причин отклонения плановых показателей от фактических значений.

Этап 2. Прогнозирование показателей. Это разработка и установление управленческой (материнской) компанией целей на планируемый год, доведение до корпоративных (дочерних) предприятий стандартизованных бизнес-процессов планирования на основе видения компании, ее целей, базовых параметров бюджета (ожидаемый уровень инфляции, курсы валют, повышение заработной платы). Для этого управленческая компания проводит прогнозирование операционной, финансовой и инвестиционной деятельности холдинговой компании. В результате после месяца совместной работы администраций управленческой компании и корпоративных предприятий появляется прогноз прибыли и объема продаж, которые являются необходимым условием стратегического управления.

Этап 3. Бизнес-план. Бизнес-план содержит цели для каждого подразделения, приоритетные задачи на следующий год, план осуществления этих задач со сроком исполнения и ответственным лицами, затраты для реализации планов, организационную структуру подразделений с указанием численности работников, а также определение главных рисков.

Этап 4. Утверждение. В начале декабря на рассмотрение инвестиционного комитета или другого управляющего органа выносятся бизнес-планы, которые в последующем корректируются и утверждаются.

На составление бизнес-планов и бюджетов холдинговые компании тратят от одного до трех месяцев. Однако процесс бюджетирования может затянуться на более долгий период. И результат такого труда не отличается высоким качеством. Это связано со следующими проблемами. Во-первых, постановка методологических основ бюджетирования. Попытки отразить большинство проблем бизнеса привели к излишней трудоемкости бюджетирования. Тем не менее, основные факторы, что влияют на функционирование компании, не всегда учтены. Среди них: тарифная по-

литика, оценивание рисков, капитализация компании, инвентаризация, оценивание дебиторской и кредиторской задолженности, минимизация налогов, дивидендная политика. В компаниях редко рассматриваются разные варианты развития ситуации – оптимистический, реалистический и пессимистический. Более того, недостаточно подробно прописаны механизмы гибкого пересмотра бюджетов.

Во-вторых, безответственность руководителей. Это проявилось в нежелании руководителей управленческой компании и корпоративных предприятий активно влиять на процесс бюджетного планирования и перекладывание контроля и ответственности на низший уровень управления. И в первом и во втором случаях, одной из главных причин возникновения указанных проблем в бюджетировании является низкая квалификация руководителей.

Экономисты утверждают, что сегодня успех бизнеса зависит от того, насколько руководитель совмещает в себе опыт западных компаний и правильный выбор инструментов управления. На практике широкое использование современных технологий управления в сочетании со старыми, бюрократическими подходами оказывается малоэффективным. В бюджетировании это проявляется в осуществлении бюджетного контроля в виде проведения генеральным директором собрания руководителей подразделений один или два раза в месяц, на которых констатируются факты перерасхода бюджетов и предоставляются комментарии. Однако мер по предупреждению перерасходов и пересмотру бюджетов с учетом стратегической направленности не проводится. Руководители инертны в вопросах активизации инновационной деятельности, поскольку это требует от них высокой компетенции. Стремление совершенствоваться редко наблюдается на высшем уровне управления. Это подтверждают результаты экспертного опроса 15 руководителей стратегического и среднего уровня управления машиностроительных предприятий г. Харькова. В результате полученных данных уровень лояльности руководителей зависит в первую очередь от оплаты труда, а в последнюю от саморазвития личности [13].

Таким образом, отсутствие необходимых навыков управления руководителей порождает сложности в определении целей и приоритетных направлений стратегического управления, несогласованные действия между корпоративными предприятиями и управленческой компанией. Этому способствует исторически сложившееся в Украине недоверие между собственниками и руководителями, в результате которого собственники лишились прямого участия в управлении холдингом, правление компании и аппарат управления оторваны друг от друга. По этому поводу В. Лановой отмечает, что для олигархических компа-

ний, какими являются украинские холдинговые компании, характерно невхождение главных акционеров в состав работников производственных или управленческих подразделений холдинга [14]. Поэтому интересы собственников часто не совпадают с интересами руководителей структурных подразделений. Руководители концентрируют свои усилия на управлении денежным потоком, на контроле своих показателей премирования. В то время как долгосрочные вопросы создания корпоративной культуры в холдинге и повышения инновационной готовности коллектива остаются незатронутыми. И неудивительно, поскольку конкурентоспособность в эпоху инновационных преобразований требует высокой квалификации, умения совершенствовать методы и принципы управления. Поэтому и растет спрос на высококлассных руководителей с каждым годом.

Необходимо отметить, что зарубежный опыт внедрения бюджетирования подтверждает наличие описанных выше проблем – сдерживающий в плане инноваций характер бюджетирования, разжигание неприязни в коллективе вследствие постоянной борьбы за ресурсы холдинга [15–19]. Выше сказанное дает нам основание считать целесообразным необходимость совершенствования теоретико-методических основ бюджетирования на основе согласования интересов участников хозяйственных отношений. Это может способствовать повышению инновационной готовности холдинга.

*Бюджетирование как инструмент повышения инновационной готовности компании.* Подтверждением необходимости инновационной направленности стратегического управления холдинговой компании стал сравнительный анализ стратегических планов украинских машинострои-

тельных холдинговых компаний ОАО «АвтоКраз», ОАО «ХК «Лугансктепловоз», ГАХК «Черноморский судостроительный завод». Проведенный анализ позволил определить стратегические ориентиры – развитие холдинга на инновационной основе, использование корпоративных информационных технологий и расширение участия на международном рынке. Эти ориентиры формируют основную стратегическую цель холдингов – активизацию инновационной деятельности, которая достигается при повышении инновационной способности и готовности структурных подразделений холдинга. Практика показывает, что стратегические планы холдинга рассматривают инновационную способность корпоративных предприятий и направлены на обеспечение финансово-экономической стабильности холдинга. Это планирование товарооборота, реализации, дохода, прибыли, затрат, инвестиций, рекламной компании и тому подобное. В то время как инновационная готовность холдинга остается мало изученной. Поэтому усиление стратегического управления холдинговой компанией инновационной готовностью и использование в этих целях бюджетирования представляется нам логичным.

Бюджетирование способно оценить, проанализировать противодействие участников хозяйственных отношений путем обеспечения контроля выполнения их интересов. Бюджетирование может стать важным инструментом активизации инновационной деятельности холдинга. Схематичное представление взаимосвязи бюджетирования и инновационной активности холдинга представлено на рис. 1.

*Совершенствование теоретико-методических основ бюджетирования. Бюджетирование на*

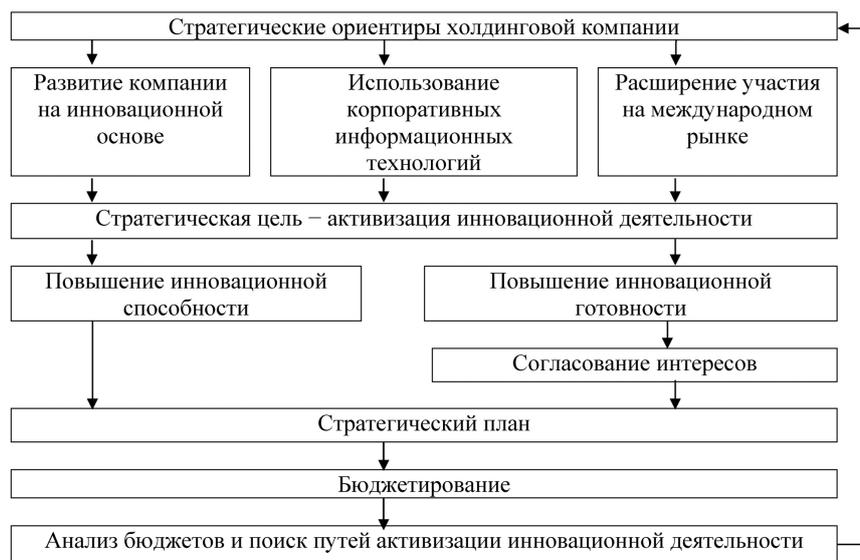


Рис. 1. Бюджетирование в условиях активизации инновационной деятельности (усовершенствовано на основе [1, 2])

## Экономика и финансы

основе согласования интересов. Конечная цель активизации инновационной деятельности холдинговой компании – увеличение чистого дохода холдинговой компании. Это и есть уровень согласования интересов, что представляет собой планирование такого объема чистого дохода, который удовлетворил бы основных участников хозяйственных отношений – поставщиков, работников производства, администраций корпоративных предприятий и управленческой компании, перевозчиков, акционеров. В связи с этим интересы упомянутых участников определяем составляющими чистого дохода, обозначив их бюджеты.

Одновременно с этим мы распределяем ответственность за бюджетирование среди администраций корпоративных предприятий и управленческой компании, что показано на рис. 2.

Таким образом, объектами бюджетирования выступают участники хозяйственных отношений, а бюджетами – их количественно выраженные интересы, согласованные со стратегическим планом холдинговой компании. Бюджетирование на

основе согласования интересов совмещает элементы затратного бюджетирования в части количественного выделения интересов заинтересованных сторон, а также бюджетирования, ориентированного на результат в части увеличения чистого дохода за счет активизации инновационной готовности корпоративных предприятий.

Целями такого бюджетирования стали: расчет, согласование и утверждение на общем собрании акционеров плановых бюджетов участников хозяйственных отношений; определение перечня ответственных лиц – членов бюджетного комитета; учет, анализ и контроль степени удовлетворения сторон. Необходимо отметить, что все участники хозяйственных отношений холдинга заинтересованы в увеличении своих бюджетов. Чем выше зависимость компании от чьих-либо интересов, тем сложнее происходит процесс их согласования.

В первую очередь формируется *бюджет покупателей*. Бюджет покупателей основывается на прогнозе чистых продаж в разрезе покупателей или продукции с учетом таких факторов: наличие



Рис. 2. Бюджетирование на основе согласования интересов [авторская разработка]

запасов готовой продукции на начало планируемого периода; динамика объемов продаж предшествующих периодов; взаимосвязь продаж с общеэкономическими показателями; относительная прибыльность продукции; изучение рынка, выделение ключевых заказчиков, рекламная кампания; конкуренция; ценовая политика и качество продукции; сезонные колебания; долгосрочные тенденции продаж для различных товаров. Бюджет покупателей является источником формирования плана производства, который определяет запланированную номенклатуру и объем производства в бюджетном периоде (год, ежемесячно) в натуральном и денежном выражении. На основании плана производства рассчитываются бюджеты остальных участников.

*Бюджет поставщиков* определяется материальными затратами исходя из плана производства и корректируется на величину запасов на складах и плановые остатки, обеспечивающие бесперебойную работу компании. *Бюджет работников производства* обозначен номенклатурой расходов, которая предполагает не только расходы на оплату труда, но и создание достойных, безопасных условий для творческого развития работников. Бюджет готовится на основании плана производства, данных о производительности труда, ставок оплаты, планов мероприятий по активизации инновационной деятельности компании. *Бюджет администрации корпоративных предприятий* определяется частью переменных и постоянных расходов производства и управления. В состав таких расходов входят энергоносители, амортизация, общепроизводственные, административные, сбытовые и другие операционные расходы за исключением составляющих номенклатуры расходов. *Бюджет перевозчиков* формируется на основании бюджета покупателей и прогнозных тарифов на грузоперевозки, составляет часть сбытовых расходов. *Бюджет кредиторов* определяется условиями кредитной линии и представляет собой часть операционных расходов холдинга. *Бюджет администрации*

*управленческой компании* определяет общие и административные расходы, необходимые для функционирования корпоративного центра. А *бюджет акционеров* определяется прогнозной суммой прибыли, расчет которой чаще всего рассчитывается по остаточному принципу.

Возвращаясь к работе бюджетного комитета, необходимо обозначить его функции:

– прямое участие в составлении бюджетов ответственными лицами, согласование и представление их на рассмотрение общему собранию акционеров;

– доведение утвержденных бюджетов до представителей участников хозяйственных отношений;

– контроль исполнения бюджетов, анализ отклонений. Выявленные отклонения ежемесячно и в конце каждого года изучаются, анализируются, делается вывод относительно инновационной готовности участников.

*Практическое применение бюджетирования на основе согласования интересов.* Для осуществления контроля и анализа бюджетов разработана и применена на одном из украинских машиностроительных холдингов форма бюджетного отчета (см. таблицу). В отчете рассчитываются прирост, темпы прироста, ставится отметка об инновационной готовности участников. Инновационно готовым считается тот участник, прирост бюджета которого составил положительную динамику либо равен нулю. В противном случае участник считается инновационно неготовым, и бюджетная комиссия должна в установленный срок детально проанализировать причины неудовлетворенности интересов, просчитать их влияние на финансовый результат и разработать мероприятия по повышению инновационной готовности данного участника.

Применение бюджетирования на основе согласования интересов в управлении холдингом позволило определить «узкие места» компании. Были выявлены неудовлетворенные участники – акционеры, покупатели, перевозчики, кредиторы.

Отчет бюджетов участников холдинговой компании за 2013 г. [20]

Наименование	План, тыс. грн	Факт, тыс. грн	Прирост, тыс. грн	Темп прироста, %	Инов. готовность
Бюджет покупателей	617 632	591 371	-26 262	-4	Нет
Бюджет поставщиков	369 221	389 244	20 023	5	Да
Бюджет работников производства	46 403	50 610	4 207	9	Да
Бюджет администрации корпоративных предприятий	147 092	168 310	21 218	14	Да
Бюджет перевозчиков	36 991	11 180	-25 812	-70	Нет
Бюджет кредиторов	76 090	72 327	-3 763	-5	Нет
Бюджет администрации управленческой компании	38 139	43 190	5 050	13	Да
Бюджет акционеров	-96 304	-143 490	-47 186	-49	Нет

Результаты анализа показывают, что холдинг недополучил 26 262 тыс. грн. Это значит, что покупателей удовлетворили конкуренты. В то время как участники холдинга не захотели ущемлять свои интересы. Об этом свидетельствуют положительные темпы прироста бюджетов участников: администрации корпоративных предприятий – 14 %, администрации управленческой компании – 13 %, работников производства – 9 %, поставщиков – 5 %. На наш взгляд, ущемление интересов покупателей и кредиторов не явилось для холдинговой компании существенным, а роль перевозчиков – главной. А вот акционеры остались при своих интересах.

В общем, пока можно говорить об инновационной готовности поставщиков, работников производства и администрации. Однако этого недостаточно, поскольку окончательное решение о финансировании инноваций принимают акционеры, которые, как показывают данные таблицы, в действительности не заинтересованы ни в активизации инновационной деятельности, ни в сокращении убытков холдинга. Хотя резервы уменьшения убытка очевидны – усиление контроля расходов бюджета поставщиков (5 %-ный прирост удовлетворения их интересов составил 20 023 тыс. грн). С этой целью нужно пересмотреть премирование ответственных лиц и связать его с результатом – отсутствием перерасхода материальных затрат, обоснованием причин, наличием альтернативных поставщиков. Другим резервом уменьшения убытка может стать введение акционерами ограничения динамики темпов прироста бюджетов администраций. В нашем случае при установлении граничного уровня 9 % финансовый результат компании можно было бы улучшить на 9599 тыс. грн.

Итак, в современных условиях необходимости повышения инновационной готовности компании бюджетирование стало тем инструментом, что позволяет согласовать интересы участников хозяйственных отношений. Предложено усовершенствовать теоретико-методические основы бюджетирования на основе согласования интересов покупателей, поставщиков, работников производства, администраций корпоративных предприятий и управленческой компании, перевозчиков, кредиторов и акционеров. Отличительной особенностью такого бюджетирования является выделение зон интересов участников в пределах чистого дохода холдинговой компании, на основании которых определяются бюджеты. Применение данного подхода на одном из украинских машиностроительных холдингов позволило количественно оценить уровень удовлетворения (ущемления) интересов участников, оценить их инновационную готовность и резервы улучшения финансового результата. Бюджетирование на основе согласования интересов может способствовать повышению качества принятия стратегических и оперативных управленческих решений руководи-

телями корпоративных предприятий и управленческой компании.

### Литература

1. Макашина, О.В. Бюджетирование, ориентированное на результат / О.В. Макашина. – <http://ispi.ru> (дата обращения 28.11.2014).
2. Ткаченко, Г.А. Система бюджетирования как инструмент устойчивого развития промышленного предприятия: авторефер. дис. ... канд. экон. наук / Г.А. Ткаченко. – Белгород, 2013. – 23 с.
3. Budgeting and planning. – <http://www.cedsvg.com> (дата обращения 18.12.2014).
4. Harry P. Hatry. Performance Measurement. Getting Results / Harry P. Hatry, 1999. The Urban Institute Press. – P. 257–262.
5. Performance Budgeting: Opportunities and Challenges. 2002. US GAO.
6. Центр бизнес-технологий TOT. – <http://www.tot.com.ua> (дата обращения 10.11.2014).
7. Бюджетування як система забезпечення інноваційного розвитку підприємств: монографія / С.А. Ткаченко [и др.]; за ред. С.А. Ткаченка, О.М. Потішняк. – Харків: Вид-во «Міськдрук», 2012. – 160 с.
8. Формирование системы бюджетирования на полиграфическом предприятии (теоретико-методологический аспект): монография / С.А. Бескоровайная. – М.: МГУП, 2012. – 166 с.
9. Івахненко, С.В. Фінансовий контролінг. Методи та інформаційні технології / С.В. Івахненко, О.В. Меліх. – Київ: Знання, 2009. – 319 с.
10. Дядечко, Л.П. Бюджетування грошових коштів: сутність та роль в управлінні підприємствами: монографія / Л.П. Дядечко, Ю.О. Оліфірова, С.В. Бабій. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2008. – 251 с.
11. Компанець, Н.М. Теоретичні принципи бюджетування. – <http://econotyu.kpi.ua> (дата обращения 28.11.2014).
12. Лук'янова, В.В. Бюджетування витрат операційної діяльності: монографія / В.В. Лук'янова, О.В. Яковенко. – Хмельницький: ХНУ, 2011. – 224 с.
13. Боркова, Н.В. Оцінювання результатів діяльності менеджерів промислового підприємства: автореф. дис. ... канд. экон. наук / Н.В. Боркова. – Харьков, 2009. – 15 с.
14. Лановий, В. Олігархічний капіталізм: передумови розвалу / В. Лановий // Екон. правда. – 2012. – 2 жовт. – [http://www.epravda.com.ua/publications/2012/10/2/337702/view\\_print](http://www.epravda.com.ua/publications/2012/10/2/337702/view_print) (дата обращения 17.11.2014)
15. Reasons Why Budgets Cause Problems. – <http://www.accountingweb.com/topic/cfo> (дата обращения 08.01.2015).
16. Greenall, A. Finance and budgeting for line managers / Anthony Greenall. – London: Spiro Press, 1996. – 80 p.

17. Хоуп, Д. Бюджетирование, каким мы его не знаем. Управление за рамками бюджетов / Д. Хоуп, Р. Фрейзер; пер. Р.В. Кащеев. – М.: ООО «Вершина», 2005. – 256 с.

18. Diamond, Jack. *From Program to Performance Budgeting: The Challenge for Emerging Market Economies* / Diamond, Jack, 2003. *IMF Working Paper WP*. – P. 27–29.

19. Welsch, Glenn A. *Budgeting: profit planning and control [Text]* / Glenn A. Welsch, Ronald W. Hilton, Paul N. Gordon. – 5th ed. – Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 1988. – 661 p.

20. Загальнодоступна інформаційна база даних НКЦ ПФР. – <http://www.stockmarket.gov.ua> (дата обращения 08.12.2014).

Ковалевская Екатерина Анатольевна. Киевский университет управления и предпринимательства (г. Киев, Украина), контактный телефон: (097) 98 101 72.

Поступила в редакцию 3 марта 2015 г.

## PROBLEMS AND PERSPECTIVES OF BUDGETING IN THE UKRAINIAN HOLDING COMPANIES

E.A. Kovalevskaya

Kyiv University of Management and Entrepreneurship, Kyiv, Ukraine

In the article the author examines the problems and perspectives of budgeting of holding companies in the Ukraine. She notes generally accepted procedure consisted of the following steps: strategy clarification, prognostication of budgetary indicators, provision and affirming of a business-plan. As a result of theoretical and practical research of budgeting she defines such problems as difficulties in the methodology, mildness of top-managers, retentive character according to innovations, stirring of hostility in a team because of permanent fight for the resources of a holding company. The author extends the application of budgeting and sets its intercommunication with innovative readiness of a holding company. In this connection she proposes improving on theoretical and methodical basis of budgeting on the core of concordance of the interests of customers, suppliers, production workers, administration of corporate enterprises and administrative company, transporters, creditors and shareholders. For this purpose she distinguishes the zones of the interests of participants within the limits of net profit of a holding company – budgets. In the article the author describes the content of budgets and order of their drafting, marked the list and functions of responsible persons of a budgetary committee of a holding company. She offers the form of budget report with calculated increase, growth rate, assesses innovative readiness of participants. The author applies this approach on the example of one of machine-building holding company in the Ukraine and gets the result which is quantitative estimation of the level of satisfaction (restriction) of participants, their innovative readiness, and backlogs of improvement of financial result.

**Keywords:** budgeting, innovative readiness, participant's budget.

### References

1. Makashina O.V. *Byudzhetrovanie, orientirovannoe na rezul'tat* [Budgeting for the Results]. Available at: <http://ispu.ru> (accessed 28.11.2014).
2. Tkachenko, G.A. *Sistema byudzhetrovaniya kak instrument ustoychivogo razvitiya promyshlennogo predpriyatiya: avtorefer. dis. na soiskanie nauchnoy stepeni kand. ekon. nauk* [Budgeting System as a tool for Sustainable Development of Industrial Enterprises: Author's thesis ... Candidate of Sciences (Economics)]. Belgorod, 2013. 23 p.
3. *Budjeting and planning*. Available at: <http://www.cedsvg.com> (accessed 18.12.2014).
4. Harry P. Hatry. *Performance Measurement. Getting Results*. 1999. The Urban Institute Press, pp. 257–262.
5. *Performance Budgeting: Opportunities and Challenges*. 2002. US GAO.
6. *Tsentr biznes-tehnologiy TOT* [Center of Business Technologies TOT]. Available at: <http://www.tot.com.ua> (accessed 10.11.2014).
7. Tkachenko S.A. et al. *Byudzhetrovannya yak sistema zabezpechennya innovatsiyного rozvitku pidpriemstv* [Budgeting as a System Support of Innovative Development of Enterprises]. Kharkiv, Mis'kdruk, 2012. 160 p.
8. Beskorovaynaya S.A. *Formirovanie sistemy byudzhetrovaniya na poligraficheskoy predpriyatii (teoretiko-metodologicheskii aspekt)* [The Formation of the System of Budgeting for Printing Plants (Theoretical-Methodological Aspect)]. Moscow, 2012. 166 p.
9. Ivakhnenkov S.V., Melikh O.V. *Finansoviy kontroling. Metodi ta informatsiyeni tekhnologii* [Financial Controlling. Methods and Information Technologies]. Kiev, Znannya, 2009. 319 p.

10. Dyadchko L.P., Olifirova Yu.O., Babiy S.V. *Byudzhetuvannya groshovikh koshtiv: sutnist' ta rol' v upravlinni pidpriemstvami* [Budgeting of Money: Nature and Role in the Management of Enterprises]. Donetsk, 2008. 251 p.
11. Kompanets' N.M. Teoretichni printsipi byudzhetuvannya [Theoretical Principles of Budgeting]. Available at: <http://economy.kpi.ua> (accessed 28.11.2014).
12. Luk'yanova V.V., Yakovenko O.V. *Byudzhetuvannya vitrat operatsiynoi diyal'nosti* [Budgeting Expenses of Operating Activities]. Khmel'nits'kiy, 2011. 224 p.
13. Borkova N.V. *Otsinyuvannya rezul'tativ diyal'nosti menedzheriv promislovogo pidpriemstva: avtoref. dis. kand. ekon. nauk* [Evaluating the Performance of Managers of Industrial Enterprises: Author's thesis Candidate of Sciences (Economics)]. Khar'kov, 2009. 15 p.
14. Lanoviy V. *Oligarkhichniy kapitalizm: peredumovi rozvalu* [Oligarchic Capitalism: Implications of the Collapse]. Ekon. pravda. 2012. – 2 zhovt. Available at: [http://www.epravda.com.ua/publications/2012/10/2/337702/view\\_print](http://www.epravda.com.ua/publications/2012/10/2/337702/view_print) (accessed 17.11.2014)
15. *Reasons Why Budgets Cause Problems*. Available at: <http://www.accountingweb.com/topic/cfo> (accessed 08.01.2015)
16. Greenall A. *Finance and budgeting for line managers*. London, Spiro Press, 1996. 80 p.
17. Khoup D., Freyzer R. *Byudzhetirovanie, kakim my ego ne znaem. Upravlenie za ramkami byudzhetov* [Budgeting, as it is. Budgets Management]. Moscow, 2005. 256 p.
18. Diamond, Jack. *From Program to Performance Budgeting: The Challenge for Emerging Market Economies*. Diamond, Jack, 2003. IMF Working Paper WP, pp. 27–29.
19. Welsch Glenn A., Ronald W. Hilton, Paul N. Gordon. *Budgeting: profit planning and control*. 5th ed. Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall, 1988. 661 p.
20. *Zagal'nodostupna informatsiyana baza danikh NKTs PFR* [Database of Public Information ICC FIU]. Available at: <http://www.stockmarket.gov.ua> (accessed 08.12.2014).

**Kovalevskaya Ekaterina Anatolevna.** Kyiv University of Management and Entrepreneurship (Kyiv, Ukraine), contact phone: (097) 98 101 72.

*Received 3 March 2015*

---

### БИБЛИОГРАФИЧЕСКОЕ ОПИСАНИЕ СТАТЬИ

Ковалевская, Е.А. Проблемы и перспективы бюджетирования в холдинговых компаниях Украины / Е.А. Ковалевская // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2015. – Т. 9, № 1. – С. 31–38.

### REFERENCE TO ARTICLE

Kovalevskaya E.A. Problems and Perspectives of Budgeting in the Ukrainian Holding Companies. *Bulletin of the South Ural State University. Ser. Economics and Management*, 2015, vol. 9, no. 1, pp. 31–38. (in Russ.)