

**В.В. ШКРОМИДА\***

(ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника»,  
м. Івано-Франківськ, Україна)

**Т.М. ГНАТЮК\*\***

(ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника»,  
м. Івано-Франківськ, Україна)

**Н.Б. МЕЛЬНИК\*\*\***

(ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника»,  
м. Івано-Франківськ, Україна)

## Податкове бюджетування на підприємстві в умовах мінливого бізнес-середовища: бути чи не бути

*В процесі досягнення стратегічних цілей розвитку керівництву підприємства слід мати розуміння величини наявних ресурсів та можливостей. У цьому контексті важливу роль відіграє процес корпоративного планування діяльності підприємства, що ґрунтується на використанні різноманітних методичних способів та прийомів, серед яких широко відомим є бюджетування діяльності господарюючого суб'єкта та його податкових платежів. Останнім часом бюджетування бізнес-процесів підприємства супроводжується неоднозначними науковими твердженнями і практичними рекомендаціями, серед яких є як прихильники, так і противники традиційного методу бюджетування. Метою публікації є з'ясування доцільності застосування бюджетного методу управління підприємством, в умовах мінливого бізнес-середовища, розгляд його існуючих переваг і недоліків, а також порівняння з альтернативними методами планування діяльності підприємства та його податкових платежів. Пріоритетом є увага податковому бюджетуванню на підприємстві, оскільки перетворення у вітчизняній економіці супроводжуються зростанням рівня податкового навантаження та строгіше упорядковується адміністрування податків і зборів, що у підсумку вимагає від керівництва підприємства чіткіше планувати майбутні податкові платежі та акумулювати необхідні резерви грошових коштів. Встановлено, що основною альтернативою класичного бюджетування на підприємстві є адаптивний підхід до його управління під назвою «Beyond Budgeting». Авторами статті наведено переконливі твердження щодо необхідності та економічної доцільності застосування бюджетного методу управління підприємством. Раціональне податкове бюджетування на підприємстві дозволяє сформувати його керівництву «дорожню карту» у плановому періоді.*

**Ключові слова:** бюджетування, податки, управління підприємством, «Beyond Budgeting», планування.

**DOI:** [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-1\(83\)-139-144](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-1(83)-139-144)

**V.V. SHKROMYDA**

(Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, Ivano-Frankivsk, Ukraine)

**T.M. HNATIUK**

(Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, Ivano-Frankivsk, Ukraine)

**N.B. MELNYK**

(Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, Ivano-Frankivsk, Ukraine)

## Tax Budgeting in the Enterprise in Conditions of the Variable Business Environment: to Be or not to Be

*In the process of achieving strategic goals of development, enterprise management should have an understanding of the amount of available resources and capabilities. In this context, the process of corporate planning of an enterprise plays an important role, based on the use of various methodological methods and techniques, among which is the*

\* Шкроміда Віталій Васильович, доцент кафедри обліку і аудиту ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника» (м. Івано-Франківськ), кандидат економічних наук, доцент.

\*\* Гнатюк Тарас Михайлович, доцент кафедри обліку і аудиту ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника» (м. Івано-Франківськ), кандидат економічних наук, доцент.

\*\*\* Мельник Надія Богданівна, доцент кафедри обліку і аудиту ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника» (м. Івано-Франківськ), кандидат економічних наук, доцент.

widely known budgeting of the business entity and its tax payments. It has been determined that budgeting of business processes of the enterprise in recent years is accompanied by ambiguous scientific statements and practical recommendations, among which there are both supporters and opponents of the traditional method of budgeting. The purpose of the publication is to clarify the feasibility of using the budget method of enterprise management, in a changing business environment, review its existing advantages and disadvantages, as well as comparison with alternative methods of enterprise planning and its tax payments. The study focuses on fiscal budgeting in the enterprise, as the transformations in the domestic economy are accompanied by an increase in the tax burden and a more streamlined administration of taxes and fees, which ultimately requires management to better plan future tax payments and accumulate the necessary cash reserves. Established, the main alternative to classical budgeting at the enterprise is an adaptive approach to its management called «Beyond Budgeting». However, the authors of the article are convincing statements about the necessity and economic expediency of using the budget method of enterprise management. Rational tax budgeting at an enterprise allows him to form a «road map» for his management in the planned period.

**Keywords:** budgeting, taxes, enterprise management, «Beyond Budgeting», corporate planning.

**Постановка проблеми.** Перманентність умов динамічності і невизначеності бізнес-середовища, з одночасним проявом присутності та наслідків кризових явищ у вітчизняній економіці, породжує проблеми управління діяльністю сучасних суб'єктів господарювання, зокрема в частині його прогнозування і планування. Поставлені комерційні завдання потребують використання підприємством певних ресурсних складових як фінансового, так і нефінансового характеру. Відомо, що в процесі досягнення стратегічних цілей керівництву підприємства слід мати розуміння величини наявних ресурсів та можливостей. Зарубіжна обліково-аналітична практика засвідчує, що у цьому контексті важливу роль відіграє процес корпоративного планування діяльності підприємства, що ґрунтується на використанні різноманітних методичних способів та прийомів, серед яких широко відомим є бюджетування діяльності господарюючого суб'єкта.

Визначено, що головною метою бюджетування діяльності підприємства є формування фінансових планів (бюджетів), показники яких генерують інформацію про планові обсяги діяльності, потребу необхідних ресурсів і видатків, величину очікуваних доходів, фінансових результатів господарювання та суму обов'язкових податкових зобов'язань, що виникатимуть у плановому періоді.

У свою чергу, формування детального бюджету нарахування і сплати податків та зборів узагальнює для керівництва підприємства інформацію про перелік обов'язкових до сплати податків і зборів, окреслює ймовірну величину останніх та дозволяє визначити джерела фінансування майбутніх податкових платежів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** свідчить, що в період «економіки знань» або, іншими словами, «інформаційної економіки», початок якого збігається з початком XXI століття, для існуючих суб'єктів господарювання суттєво змінюються умови функціонування та концептуального перегляду потребує система управління їх діяльністю. У цьому контексті спостерігаються нові бачення і наукові підходи щодо розробки та прийняття рішень, реалізації функцій системи управління, застосування методичного забезпечення та ін.

Бюджетування бізнес-процесів підприємства як один з елементів планування його діяльності

останнім часом супроводжується неоднозначними науковими твердженнями і практичними рекомендаціями, серед яких є як прихильники, так і противники традиційного методу бюджетування. Так, питанням актуальності та значимості бюджетного методу планування діяльністю господарюючими суб'єктами присвячено ряд наукових праць як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, зокрема: Т. Ілляшенка [2], М. Крупки [3], О. Кузьміна [4], Х. Бермана (H. Bierman) [9], А. Дарнева (A. Durnev) [11], К. Хорнгрена (C. Horngren) [13] та ін. Одночасно, популяризація та обґрунтування інших підходів планування діяльності, альтернативних традиційному бюджетному методу, згадується в наукових доробках Н. Буратчук [1], Н. Проць [5], О. Терещенка [6], Б. Богснеса (B. Bogsnes) [10], А. Нілі (A. Neely) [14], Дж. Хоупа (J. Hope) [12] та ін.

**Мета статті** полягає у представленні спроби на теоретичному рівні з'ясувати доцільність та особливості застосування бюджетного методу управління господарюючим суб'єктом, в тому числі податкового бюджетування, в умовах мінливого бізнес-середовища, розглянути його існуючі переваги і недоліки, а також порівняти останній з альтернативними методами планування діяльності підприємства та його податкових платежів.

У процесі дослідження приділяється увага податковому бюджетуванню на підприємстві, оскільки перетворення у вітчизняній економіці, які сьогодні відбуваються, супроводжуються зростанням рівня податкового навантаження та строгіше упорядковується адміністрування податків і зборів, що у підсумку вимагає від керівництва господарюючих суб'єктів чіткіше планувати майбутні податкові платежі та, відповідно, акумулювати необхідні резерви грошових коштів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Історично, процес бюджетування як один із методів планування діяльності комерційного підприємства зародився на початку минулого століття та згодом набув широкого практичного застосування у країнах з добре розвинутою ринковою економікою. Першими компаніями того часу, які ефективно впроваджували систему бюджетування діяльності є General Motors, DuPont, Ford Motor Company та ін.

Згодом, окрім позитивних відгуків та рекомендацій в економічній теорії та на практиці

## Фінанси та оподаткування

почали з'являтися окремі наукові школи і течії (в тому числі відомі американські компанії Jack Welsh, Bob Lutz, General Electric, Chrysler), які почали заперечувати економічну доцільність бюджетування діяльності суб'єктів господарювання, обґрунтовуючи значними витратами часу і коштів, та зводити його методичний підхід планування до формальних обліково-аналітичних розрахунків. Основними тезами на їх переконання є:

- існує динамічна мінливість зовнішнього середовища компаній, особливо в період світових економічних потрясінь, внаслідок чого бюджетні розрахунки на перспективу є далеко нереальними. Вказана динамічність також торкається постійних змін податкового законодавства, де з прийняттям нового державного бюджету країни на рік, що планується, часто видозмінюються ставки окремих податків, порядок їх розрахунків, а інколи – й види податків, що у підсумку створює нові фіскальні умови господарювання, яких, зазвичай, не було у ретроспективі;

- непередбачуваність поведінки учасників ринку внаслідок проявів кризових явищ і процесів, що суттєво впливають на доходи і витрати підприємства у плановому бюджетному періоді, що у підсумку також збільшує розрив між бюджетними та фактичними обчисленнями;

- виникає потреба постійного коригування сформованих бюджетів діяльності до нових умов та обставин господарювання, що у підсумку збільшує трудомісткість обліково-аналітичних робіт та зменшує вагу планової інформації у ході розробки і прийняття управлінських рішень;

- мета і завдання системи бюджетування діяльності підприємства, в тому числі його податків і зборів, покликані контролювати понесені витрати, особливо у сторону їх зменшення. Однак, чітке і масштабне бюджетування на практиці породжує появу значної частини витрат на його організацію і проведення, що у підсумку суперечить та, іноді, не веде до досягнення поставлених мети і завдань процесу бюджетування;

- сформовані і затверджені бюджети діяльності підприємства часто змушують його керівництво на різних рівнях «працювати» на виконання і досягнення запланованих числових параметрів, які часто можуть не відповідати «буттю» бізнес-середовища та, одночасно, знижують рівень адекватного і креативного підходу прийняття управлінських рішень. Іншими словами, процес бюджетування на підприємстві повинен «працювати» для менеджерів, а у підсумку – управлінці «працюють» на систему бюджетування. У цьому контексті відома консалтингова компанія KPMG відмічає, що процес бюджетування займає 20-30 процентів робочого часу керівників та аналітиків [17]. Одночасно інша фірма з консалтингу Horvath&Partner зазначає, що майже половину свого часу управлінці різних рівнів затрачають на корпоративне планування та бюджетування [16].

На сьогоднішній день основною альтернативою класичного бюджетування на підприємстві, як стверджують противники останнього, є адаптивний підхід управління під назвою «Beyond Budgeting», тобто управління діяльністю компаній «без бюджетів». Така ідея бере свій початок з 70-х років минулого століття та наочним прикладом успішного впровадження у практику є діяльність скандинавських банківських установ, зокрема Svenska Handelsbanken. Згодом, у 1998 році було засновано Beyond Budgeting Institute за місцем реєстрації в Англії, основною метою якого є систематизація концептуальних переваг «безбюджетного управління», його вдосконалення та пропагування шляхом проведення конференцій, надання консультаційних послуг, здійснення освітньої діяльності тощо. На думку засновників змістове наповнення управлінського підходу Beyond Budgeting полягає у дотриманні 12 принципів адаптивного процесу управління [15].

На нашу думку, наведені аргументи є ґрунтовними та такими, що мають місце у господарському житті компаній та підприємств. Однак, слід розуміти, що сформована облікова інформація у ретроспективі діяльності господарюючого суб'єкта відображає «досвід», який є безцінним для керівництва у процесі планування діяльності та прийняття відповідних рішень. Відомо, що в зарубіжній аналітичній практиці є утверджена думка, що у найбільш стабільній компанії близько 80 відсотків бізнес-процесів піддаються формалізованому опису, а отже можуть бути встановлені причинно-наслідкові зв'язки, описані існуючі закономірності та здійснений їх прогноз на майбутнє.

У цьому контексті в економічній літературі простежується ряд публікацій і думок науковців та практикуючих економістів, які мають інше бачення та розуміння [2, 3, 4, 9, 11, 13]. На їх переконання процес бюджетування комерційної діяльності господарських суб'єктів, в тому числі податкових розрахунків, повинен бути чітким фінансовим інструментом задля реалізації розробленої і поставленої корпоративної стратегії розвитку та виконувати свої безпосередні функції. Зокрема:

- функцію обліку – дає можливість відстежувати виконані рішення у ретроспективі та сприяє їх вдосконаленню у майбутньому;

- аналітичну функцію – передбачає аналітичний супровід впровадження бізнес-ідей, оцінку змін і запитів зовнішнього середовища та, у випадку необхідності, коригування поставлених стратегічних цілей відповідно до існуючих операційних альтернатив;

- контролюючу функцію – дозволяє порівнювати отримані результати з поставленими цілями, а також виявляти «вузькі місця» на шляху їх досягнення;

- функцію мотивації – сформовані бюджети на різних рівнях ієрархії управління сприяють заохочувати зацікавлених працівників у результатах

своїх підрозділів, так і, відповідно, вимагати чи карати за недовиконання доведених їм завдань;

– функцію координації – дає можливість всі структурні підрозділи господарюючого суб'єкта скоординувати та узгодити їх діяльність відповідно до заданих стратегічних цілей;

– комунікаційну функцію – передбачає встановлення центрів відповідальності у виконанні процесу бюджетування, що надає їм як прав автономності, так і обов'язків підзвітності.

Отже, стає зрозумілим, що передумовою ефективного впровадження системи бюджетування на підприємстві повинна бути чітко розроблена та поставлена для реалізації стратегія його розвитку. Це часто обертається проблемою для вітчизняних компаній і підприємств, керівництво яких неналежно, а іноді свідомо, не приділяє уваги розробці стратегій розвитку.

У 2007 році відомою міжнародною консалтинговою фірмою PwC (Pricewaterhouse Coopers) було проведено масштабне дослідження на тему сучасних проблем бюджетного планування. На основі отриманих результатів фахівцями з консалтингу були запропоновані п'ять вимог, яких слід дотримуватися у ході впровадження системи бюджетування діяльності підприємства, зокрема це:

1. наявність чіткого зв'язку бюджетного процесу з існуючою стратегією підприємства;

2. виключення зайвих обліково-аналітичних розрахунків;

3. гнучкість, яка передбачає безперервне коригування відповідно до потреб;

4. максимальне застосування ІТ-ресурсів і можливостей задля стандартизації та уніфікації бюджетного процесу;

5. залучення всіх структурних підрозділів підприємства [18].

Фінансові аналітики ряду провідних міжнародних компаній у ході планування своєї діяльності значну увагу все таки приділяють процесу бюджетуванню, в тому числі податків і зборів. Вважається, що:

– часткове та/або несвоєчасне здійснення податкових платежів внаслідок нестачі фінансових ресурсів у підприємства призводить до нарахування штрафів та пені, а це, у свою чергу, збільшує видаткову складову господарювання;

– постійне зростання соціальних гарантій зі сторони держави призводить до збільшення податкового навантаження на реальний сектор економіки, що у підсумку призводить до номінального зростання ставок і розмірів податкових платежів, які здійснюються господарюючими суб'єктами, а це, в свою чергу, змушує планувати податкові платежі та джерела їх покриття;

– ведення зовнішньоекономічної діяльності, що є досить поширеним явищем в умовах глобалізації бізнесу, в нашому випадку – євроінтеграції, охоплює території різних держав, де важливим у ході управління підприємством є розуміння місцевих систем оподаткування, розрахунків виникнення ймовірних податкових зобов'язань та визначення необхідної величини майбутніх податкових платежів у структурі видатків підприємства.

На нашу думку, в період ери інформаційних технологій та можливостей повної автоматизації обліково-аналітичних розрахунків процес бюджетування діяльності підприємства супроводжується незначним рівнем трудомісткості обчислень та не вимагає об'ємних канцелярських затрат. Сучасні пакети прикладних програм з бухгалтерського обліку і звітності укомплектовані різними додатками, які зручно можна налаштувати під будь-які інформаційні запити та потреби, у тому числі для проведення процесу бюджетування.

На практиці для податкового бюджетування на підприємстві виділяють два підходи до його організації та проведення:

1) завершене бюджетування – іншими словами «фіксована» система бюджетування, початок і завершення якої збігається з початком і кінцем планового періоду (місяць, квартал, рік) (рис. 1);

2) безперервне бюджетування – система бюджетування, яка передбачає виключення завершеного бюджетного місяця чи кварталу в поточному бюджетному році та, одночасно, включення наступних бюджетних місяців чи кварталів та супроводжується постійним коригуванням планових показників до існуючих змін зовнішнього середовища на безперервній основі (рис. 2).

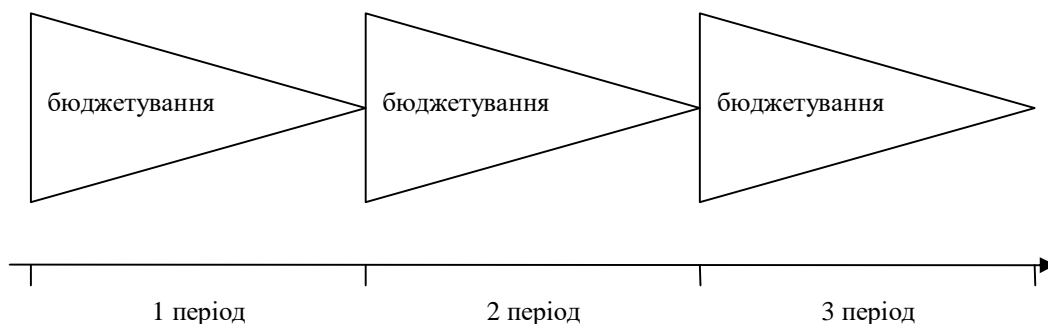


Рис. 1. Наочне відображення завершеного підходу податкового бюджетування на підприємстві  
Джерело: авторська розробка.

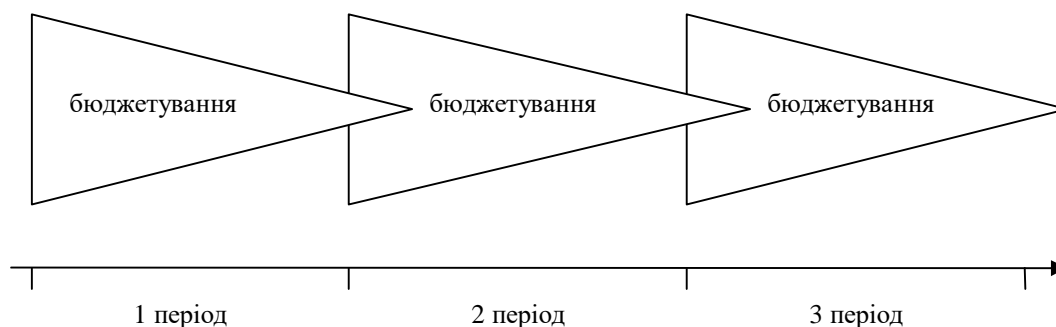


Рис. 2. Наочне відображення безперервного податкового бюджетування на підприємстві

Джерело: авторська розробка.

Для впровадження податкового бюджетування на підприємстві в сучасних умовах мінливого бізнес-середовища вважається більш прийнятною безперервна система, оскільки у вітчизняній практиці окремі податки і збори розраховуються наростаючим підсумком та характеризуються різними податковими періодами.

Зазначимо, що кожний вид податку відповідно до чинного податкового законодавства характеризується

свою базою оподаткування та, для формування вихідної інформації, охоплює певні бізнес-процеси підприємства. За таких обставин, бюджетування кожного виду податку не передбачає окремого аналітичного розрахунку, адже формування податкових бюджетів тісно пов'язане з бюджетуванням операційних та зведеного бюджету господарюючого суб'єкта (табл. 1).

Таблиця 1

Базова матриця взаємозв'язку податкового бюджетування та операційних (фінансових) бюджетів підприємства

Операційні / фінансові бюджети	Податкове бюджетування				
	податку на прибуток	ПДВ	акцизного податку	ПДФО	ЄСВ
Бюджет продажу	+	+	+	+	+
Бюджет виробництва		+		+	+
Бюджет фонду оплати праці	+			+	+
Бюджет оплати праці працюючих				+	
Бюджет використання матеріалів		+			
Бюджет прямих виробничих витрат				+	+
Бюджет придбання матеріалів		+	+		
Бюджет накладних виробничих витрат					
Бюджет собівартості реалізованої продукції	+				
Бюджет витрат періоду	+				
Бюджет фінансових результатів	+				

Джерело: авторська розробка.

З таблиці 1 видно, що бюджетування кожного виду податку розпочинається з формування операційного бюджету продажів на підприємстві та тісно взаємопов'язане з розрахунками інших операційних бюджетів, що у підсумку зменшує обсяги обліково-економічних обчислень та спрощує трудомісткість канцелярської роботи.

**Висновки.** Підсумовуючи, слід відзначити, що отримані результати бюджетування податків і зборів відіграють вагомий роль у процесі управління діяльністю сучасних господарюючих суб'єктів, оскільки:

– раціональне податкове бюджетування на підприємстві дозволяє сформувати його керівництву «дорожню карту» у прогнозованому періоді, яка слугуватиме ефективним інструментом управління господарською діяльністю, вагомим важелем впливу на більшість бізнес-рішень, при цьому змушуючи менеджерів кардинально змінювати тактику дій та

вносити корективи в операційну діяльність підприємства;

– раціональна організація та ефективність здійснення податкового бюджетування на підприємстві можуть дозволити оптимізувати податкове навантаження та мінімізувати податкові ризики у майбутніх періодах;

– для підсилення значимості бюджетного процесу та рівня адекватності його показників на вітчизняних підприємствах слід зосередитися на короткострокових горизонтах планування з одночасним поєднанням безперервного підходу податкового бюджетування.

#### 4 Список використаних джерел

1. Буратчук Н. Beyond budgeting – модель фінансового управління XXI століття. *Ринок цінних паперів України*. 2012. № 1-2. С. 53-58.

2. Ілляшенко Т. О., Ілляшенко К. В., Скобенко М. В. Бюджетування як напрямок удосконалення системи управління діяльністю підприємств. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2012. № 3. С. 36-44.
3. Крупка М. Програмно-цільовий метод бюджетування в Україні. *Вісник Львівського університету. Сер.: Економічна. Львів: Вид-во ЛНУ ім. Івана Франка*. 2009. Вип. 41. С. 16-34.
4. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Бюджетування в системі управління організацією: теоретичні та прикладні засади: монографія. К.: Кондор, 2007. 234 с.
5. Проць Н. Особливості концепції безбюджетної діяльності Beyond budgeting. *Ринок цінних паперів України*. 2013. № 11-12. С. 83-88.
6. Терещенко О. О., Стецько М. В. Управління вартістю підприємства в системі фінансового менеджменту. *Фінанси України*. 2007. № 3. С. 91-99.
7. Шкроміда В. В. Порядок розрахунків підприємства з бюджетом та їх відображення в податковому і фінансовому обліку. *Моделювання регіональної економіки. Зб. наук. праць. Івано-Франківськ: Плай*. 2007. № 1(9). С. 84-89.
8. Шкроміда Н. Я. Бюджетування податків і зборів як елемент системи корпоративного податкового менеджменту. *Вісник Прикарпатського університету. Серія економіка. Івано-Франківськ*, 2018. Вип. 13. С. 235-242.
9. Bierman Jr, H., Smidt, S. The capital budgeting decision: economic analysis of investment projects. Routledge. 2012.
10. Bogsnes, B. Implementing beyond budgeting: Unlocking the performance potential. John Wiley & Sons. 2016.
11. Durnev, A., Morck, R., Yeung, B. Value – enhancing capital budgeting and firm – specific stock return variation. *The Journal of Finance*, 2004. № 59(1), pp. 65-105.
12. Hope, J., Fraser, R. Beyond budgeting: how managers can break free from the annual performance trap. Harvard Business Press. 2003.
13. Horngren, C. T., Bhimani, A., Datar, S. M., Foster, G., & Horngren, C. T. Management and cost accounting. Harlow: Financial Times/Prentice Hall. 2002.
14. Neely, A., Bourne, M., Adams, C. Better budgeting or beyond budgeting?. *Measuring business excellence*. 2003. № 7(3), pp. 22-28.
15. The Official website of Beyond Budgeting Round Table. URL: <http://www.bbrt.org>.
16. The Official website of Horvath-Partners. URL: <https://www.horvath-partners.com>
17. The Official website of KPMG (Klynveld Peat Marwick Goerdeler). URL: <https://kpmg.com>
18. The Official website of PwC (Pricewaterhouse Coopers). URL: <https://www.pwc.com>
1. Buratchuk, N. (2012). Beyond budgeting – modelj finansovogho upravlinnja XXI stolittja [Beyond budgeting – the model of financial management of the XXI century]. *Rynok cinnnykh paperiv Ukrainy*, (1-2), 53-58.
2. Illjashenko T. O., Illjashenko K. V., Skobenko M. V. (2012). Bjudzhetuvannja jak naprjamok udoskonalennja systemy upravlinnja dijalnistju pidpryjemstv [Budgeting as a direction of improvement of the management system of enterprises]. *Visnyk Sumsjkogho derzhavnogho universytetu. Serija Ekonomika*, (3), 36-44.
3. Krupka M. (2009). Proqramno-ciljovij metod bjudzhetuvannja v Ukraini [Program-target method of budgeting in Ukraine]. *Visnyk Ljvivsjkogho universytetu. Ser.: Ekonomichna*, (41), 16-34.
4. Kuzjmin O. Je., Meljnyk O. Gh. (2007). Bjudzhetuvannja v systemi upravlinnja orghanizacijeu: teoretichni ta prykladni zasady: monoghrafija [Budgeting in the organization management system: theoretical and applied principles: monograph]. K.: Kondor.
5. Procj N. (2013). Osoblyvosti koncepciji bezbjudzhetnoji dijalnosti Beyond budgeting [Features of the Beyond Budgeting Concept]. *Rynok cinnnykh paperiv Ukrainy*, (11-12), 83-88.
6. Tereshhenko O. O., Stecjko M. V. (2007). Upravlinnja vartistju pidpryjemstva v systemi finansovogho menedzhmentu [Management of the value of the enterprise in the system of financial management]. *Finansy Ukrainy*, (3), 91-99.
7. Shkromyda V. V. (2007). Poryadok rozrakhunku pidpryjemstva z byudzhetom ta yikh vidobrazhennyam u dodatkovomu ta finansovomu obliku [The order of calculations of the enterprise with the budget and their reflection in the tax and financial accounting]. *Modelyuvannja rehional'noyi ekonomiky*. (1 (9)). 84-89.
8. Shkromyda N. Ja. (2018). Bjudzhetuvannja podatkov i zboriv jak element systemy korporativnogho podatkovogho menedzhmentu [Tax budgeting as an element of the corporate tax management system]. *Visnyk Prykarpatsjkogho universytetu. Serija ekonomika*, (13), 235-242.
9. Bierman Jr, H., Smidt, S. (2012). The capital budgeting decision: economic analysis of investment projects. Routledge.
10. Bogsnes, B. (2016). Implementing beyond budgeting: Unlocking the performance potential. John Wiley & Sons.
11. Durnev, A., Morck, R., Yeung, B. (2004). Value – enhancing capital budgeting and firm – specific stock return variation. *The Journal of Finance*, 59(1), 65-105.
12. Hope, J., Fraser, R. (2003). Beyond budgeting: how managers can break free from the annual performance trap. Harvard Business Press.
13. Horngren, C. T., Bhimani, A., Datar, S. M., Foster, G., & Horngren, C. T. (2002). Management and cost accounting. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
14. Neely, A., Bourne, M., Adams, C. (2003). Better budgeting or beyond budgeting?. *Measuring business excellence*, 7(3), 22-28.
15. The Official website of Beyond Budgeting Round Table. Retrieved from <http://www.bbrt.org>.
16. The Official website of Horvath-Partners. Retrieved from <https://www.horvath-partners.com>
17. The Official website of KPMG (Klynveld Peat Marwick Goerdeler). Retrieved from <https://kpmg.com>
18. The Official website of PwC (PricewaterhouseCoopers). Retrieved from <https://www.pwc.com>

#### 4 References

1. Buratchuk, N. (2012). Beyond budgeting – modelj finansovogho upravlinnja XXI stolittja [Beyond budgeting – the model of financial management of the XXI century]. *Rynok cinnnykh paperiv Ukrainy*, (1-2), 53-58.
2. Illjashenko T. O., Illjashenko K. V., Skobenko M. V. (2012). Bjudzhetuvannja jak naprjamok