

ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА БЮДЖЕТУВАННЯ В ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРОБІЗНЕСУ

©2018 ЦІОЛКОВСЬКА С. І.

УДК 631.1:339.5:657/658.3/005.95/96

Ціолковська С. І. Функції менеджменту та бюджетування в зовнішньоекономічній діяльності підприємств агробізнесу

Мета статті полягає в дослідженні комбінованих функцій управління зовнішньоекономічної діяльності підприємств агробізнесу на основі зіставлення функцій менеджменту та функцій бюджетування. Проаналізовано класичні функції менеджменту: планування, організація, мотивація, координація та контроль. Викладено повноту всіх складових згадуваних функцій та вичерпність їх виконання, яка в основному залежить від їх фінансового підкріплення, що визначається бюджетом підприємства. На основі проаналізованих функцій виокремлено функції управління для зовнішньоекономічної діяльності підприємств агробізнесу. Акцентовано увагу на зростанні ризику для вітчизняних підприємств агробізнесу при здійсненні ними зовнішньоекономічної діяльності, що потребує особливого антисипативного управління для системної реалізації функцій менеджменту та функцій бюджетування, що дозволяє працювати на випередження існуючих загроз.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, підприємства агробізнесу, функції менеджменту, бюджет, система бюджетування.

Рис.: 1. Бібл.: 11.

Ціолковська Софія Ігорівна – аспірантка, Львівський національний аграрний університет (вул. Володимира Великого, 1, Дубляни, 80381, Україна)
E-mail: Sophia-04.02@ukr.net

УДК 631.1:339.5:657/658.3/005.95/96

UDC 631.1:339.5:657/658.3/005.95/96

Ціолковская С. И. Функции менеджмента и бюджетирования во внешнеэкономической деятельности предприятий агробизнеса
Цель статьи заключается в исследовании комбинированных функций управления внешнеэкономической деятельности предприятий агробизнеса на основе сопоставления функций менеджмента и функций бюджетирования. Проанализированы классические функции менеджмента: планирование, организация, мотивация, координация и контроль. Изложена полнота всех составляющих упоминавшихся функций и степень их выполнения, которая в основном зависит от их финансового подкрепления, которое определяется бюджетом предприятия. На основе проанализированных функций выделены функции управления для внешнеэкономической деятельности предприятий агробизнеса. Акцентировано внимание на росте риска для отечественных предприятий агробизнеса при осуществлении ими внешнеэкономической деятельности, что требует особого антисипативного управления для системной реализации функций менеджмента и функций бюджетирования, позволяющих работать на опережение существующих угроз.

Ключевые слова: внешнеэкономическая деятельность, предприятия агробизнеса, функции менеджмента, бюджет, система бюджетирования.

Рис.: 1. Библ.: 11.

Ціолковская Софія Ігорівна – аспірантка, Львівський національний аграрний університет (вул. Володимира Великого, 1, Дубляни, 80381, Україна)
E-mail: Sophia-04.02@ukr.net

Tsiolkovska S. I. The Functions of Management and Budgeting in Foreign Economic Activity of Agribusiness Enterprises

The article is aimed at researching the combined functions of management of foreign economic activity of agribusiness enterprises on the basis of comparing management functions and budgeting functions. The classical functions of management are analyzed: planning, organization, motivation, coordination, and control. The article describes the completeness of all components of the mentioned functions and the degree of their implementation, which mainly depends on their financial reinforcement, which is determined by the budget of the enterprise. On the basis of the analyzed functions the functions of management for foreign economic activity of agribusiness enterprises are allocated. Emphasis is placed on increasing the risk for domestic agribusiness enterprises in the implementation of foreign economic activities, which requires a special anticipative management for system implementations of management functions and budgeting functions allowing to be proactive of existing threats.

Keywords: foreign economic activity, agribusiness enterprises, management functions, budget, budgeting system.

Fig.: 1. Bibl.: 11.

Tsiolkovska Sophia I. – Postgraduate Student, Lviv National Agrarian University (1 Volodymyra Velykoho Str., Dubliany, 80381, Ukraine)
E-mail: Sophia-04.02@ukr.net

Зовнішньоекономічна діяльність для підприємств агробізнесу є випробуванням їхньої внутрішньої системи менеджменту, рівня конкурентоспроможності продукції на світовому ринку, вміння налагоджувати співпрацю із закордонними контрагентами та дотриманням законодавчих основ експортно-імпортних операцій.

Ключовою фаволою в започаткуванні, розширенні чи відновленні міжнародної торгівлі для підприємства є добре налагоджена система менеджменту, а в основному мотивований на результат його управлінський персонал. Менеджмент підприємства діє на основі функцій, які поступово злагоджено за призначенням переходять одна в одну, формуючи систему

функцій менеджменту та спрямовані на одержання максимального визначеного результату. Ефективність системи функцій менеджменту залежить від організаційної складової у підприємстві, а також від бюджету на їх реалізацію. Оскільки дія організаційної складової прямо ґрунтується на якісному управлінському персоналу, то бюджетна складова координує діяльність усіх сторін, зусиль всіх підрозділів для досягнення кінцевого результату і, як наслідок, підвищення ефективності діяльності та фінансової стійкості [5]. Тому актуальність дослідження полягає в аналізі поєднання систем функцій менеджменту та бюджетування зовнішньоекономічної діяльності підприємств агробізнесу.

Поєднання систем функцій менеджменту та бюджетування зовнішньоекономічної діяльності можуть мати різноманітні рівневі параметри, які залежать від багатьох чинників. Зміст управлінської діяльності, який розкрили представники класичної, адміністративної школи управління [9], матиме однакову смислову сутність для діяльності будь-якого підприємства. Однак їх ступінь складності залежатиме від розмірів підприємства, управлінської та організаційних структур тощо. Процес управління був представлений ними як процес реалізації п'яти функцій управління (планування, організація, мотивація, координація та контроль) і двох взаємопов'язаних процесів (прийняття рішень і комунікації). І досі в теорії менеджменту та управлінській практиці перелічені функції є загальноприйнятими та фундаментальними.

Первісною функцією менеджменту є планування діяльності підприємства, яка визначає ціль функціонування, бажані показники та способи їх досягнення.

Досягнути запланованих стратегічних цілей менеджерський персонал може, організовуючи тактичні кроки, що є меншими поступовими цілями в досягненні основної мети, визначаючи необхідну структуру діяльності підприємства, налагоджуючи взаємозв'язок між підрозділами, встановлюючи повноваження та відповідальність працівників за результат роботи.

Для належного виконання необхідних завдань менеджерському персоналу необхідно поставити ці завдання працівнику, а особливо – керівнику підрозділу із зазначенням важливості їх реалізації в загальній системі завдань підприємства та досягненні однієї цілі. Обіцяна винагорода за якісне та оперативне виконання конкретного завдання мотивуватиме працівника до ефективніших дій у його вирішенні.

Усі процеси в діяльності підприємства мають працювати злагоджено й раціонально, саме за це відповідає функція координації.

Наступною функцією менеджменту в управлінні є контролююча, яка передбачає безперервний процес спостереження за виконанням тактичних завдань, взаємодією підрозділів, оперативним внесенням корективів у випадку відхилень.

Ефективна реалізація вищеперелічених функцій менеджменту має бути обґрунтовано підкріплена фінансовими показниками (постійні, змінні та транзакційні витрати, дохід, рентабельність тощо), що формують систему бюджетування організаційної діяльності підприємства. «Бюджетування – це сучасний процес управління капіталом підприємства в цілому та його структурних підрозділів за допомогою системи взаємопов'язаних бюджетів, особливостями якого (бюджетування) є максимальне врахування інформації як внутрішнього, так і зовнішнього характеру, орієнтованість на досягнення цілей стратегії підприєм-

ства (цілеспрямованість) із застосуванням функцій: планування, організації, регулювання, координації, мотивації, контролю, що дозволяє забезпечити життєдатність бюджету, як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі» [4, с. 8]. Тобто функції, на думку Калініної О. М., за якими здійснюється бюджетування, збігаються з функціями менеджменту. Однак ми вважаємо, що функції менеджменту та функції бюджетування, в тому числі на підприємствах агробізнесу, тісно переплітаються між собою. На етапах функціонування підприємства, особливо коли це стосується фінансових обрахунків та показників, ці функції нероздільні.

Своєю чергою, на основі власних напрацювань, ми сформували такі основні функції бюджетування підприємств агробізнесу: прогнозування результатів діяльності; розподіл ресурсів; координація діяльності; авторизація; оцінка результатів діяльності; мотивація персоналу; аналіз і контроль ефективності діяльності. Оскільки вище зазначалося, що функції менеджменту є універсальними, ми зіставили їх для порівняння із запропонованими функціями бюджетування (рис. 1).

Прогнозування результатів діяльності дозволяє встановлювати завдання для структурних підрозділів, команд, окремих працівників таким чином, щоб орієнтувати їх на досягнення спільного результату на перспективу.

Розподіл ресурсів означає, що система бюджетування розподіляє ресурси між бізнес-сегментами, структурними підрозділами, проектами, продуктами стосовно стратегічних пріоритетів підприємства і поставленими бюджетними завданнями.

Авторизація – система бюджетування наділяє менеджерів різних рівнів управління правами, обов'язками та відповідальністю, які дозволяють їм здійснювати керівництво процесом складання, затвердження та виконання бюджетів підприємства.

Оцінка діяльності – система бюджетування на основі результатів виконання бюджету визначає базу для оцінки ефективності діяльності менеджерів підприємства на різних рівнях управління.

Мотивація – бюджетування, в міру залучення значної кількості працівників у процес планування і контролю, дозволяє підвищити їх зацікавленість у результатах діяльності підприємства, а також забезпечити зв'язок між результатами виконання бюджетних завдань та оплатою праці.

Координація – система бюджетування консолює бюджети структурних підрозділів у загальний бюджет підприємства, координує взаємодію всіх учасників діяльності, орієнтуючи їх досягнення загальних цілей розвитку підприємства.

Аналіз виконання і контроль – у рамках системи бюджетування здійснюється постійний контроль виконання бюджетних завдань, відхилень фактично

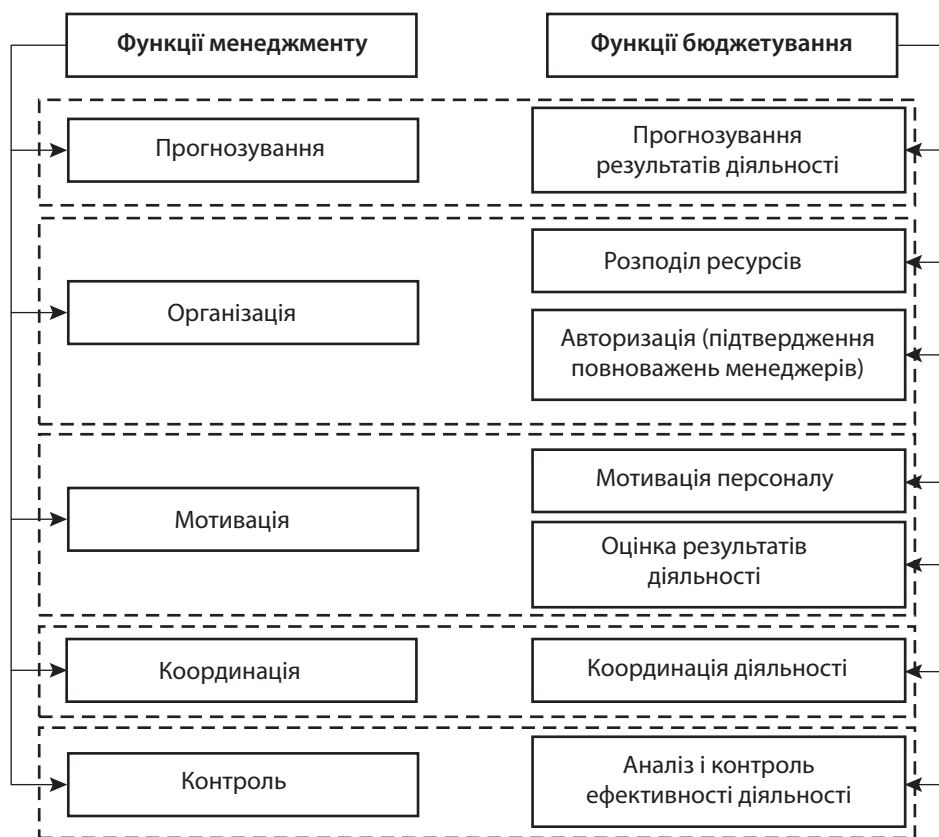


Рис. 1. Зіставлення функцій менеджменту та бюджетування підприємств агробізнесу зовнішньоекономічної діяльності

Джерело: авторська розробка.

досягнутих результатів від запланованих, а також причин, через які виникли такі відхилення. Систематичний аналіз дозволяє своєчасно коректувати траєкторію розвитку підприємства.

Порівняння описаних функцій менеджменту та бюджетування показує взаємопов'язані їх призначення, а також переслідування однієї спільної мети – ефективної підприємницької діяльності. На підтвердження цього І. П'ятничук відзначав, що «для побудови результативної системи бюджетування необхідно використовувати інтегрований підхід, який передбачає виконання всіх функцій управління: планування, організації, обліку, контролю, аналізу, мотивації, регулювання, кожна з яких зумовлює формування відповідних підсистем для прийняття дієвих управлінських рішень» [8]. Тобто, в основі побудови системи бюджетування лежать функції управління (менеджменту), які реалізуються із конкретними цифровими прорахунками та фінансовими підкріпленнями.

У кожній галузі й напрямі діяльності функції менеджменту, а особливо функції бюджетування, матимуть своєрідні завдання й доповнення до загальносформованих призначень вищеописаних функцій. Однак у сукупності вони формують зведені функції управління, які спрямовані на досягненні однієї мети. Функції управління для підприємств агробізнесу, що

здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, наведемо нижче.

Прогнозування зовнішньоекономічної діяльності підприємств агробізнесу є утрудненим процесом, адже в розрахунках необхідно врахувати та поєднати елементи двох великих складових: процес виробництва продукції всередині країни та її реалізації за межами країни. Саме тому функції систем бюджетування для підприємств агробізнесу, які займаються міжнародною торгівлею, стають ще більш оригінальними, оскільки спрямовані на вміння поєднати вказані складові, а також зіставити зовсім різні чинники впливу для досягнення бажаного результату.

«Організація зовнішньоекономічної діяльності – це складна і клопітка робота, яка вимагає уважного опрацювання таких питань як кон'юнктура ринку, потенціальні покупці і продавці, встановлення ділових контактів з ними, проведених переговорів, підписання угод і т. д.» [2]. Для безперебійного руху всіх процесів зовнішньоекономічної діяльності підприємств агробізнесу необхідно розподілити ресурси таким чином, щоб кожний процес господарської діяльності відбувався максимально ефективно. Тому за кожним з процесів чи сукупності процесів має відповідати конкретний працівник-управлінець, який наділений визначеними повноваженнями в організаційній структурі управління.

«Ведення зовнішньоекономічної діяльності потребує від персоналу підприємства більш високого рівня професійної підготовки, наявності специфічних знань, умінь і навичок, необхідного досвіду роботи з іноземними партнерами, державними органами і сторонніми організаціями, а від власників – максимально ефективного використання кадрового потенціалу для забезпечення ефективності і отримання прибутку від зовнішньоекономічної діяльності. Це визначає необхідність адаптації системи управління персоналом підприємства до умов функціонування на зовнішньому ринку» [10, с. 19]. Виконання поставлених завдань, перевиконання планів особисто чи командно має винагороджуватись вищестоящим керівництвом. Саме тому повинна діяти система мотивування для всіх працівників за штатним розписом підприємства. Оцінка результату їх діяльності може проводитись як помісячно, поквартально, так і посезонно, оскільки підприємства агробізнесу здебільшого активну діяльність проводять сезонно. Однак кожен керівник використовує індивідуальні методи мотивації.

Прогнозування і планування діяльності підприємств агробізнесу в усіх ланках продуктового ланцюга (постачання сировини, хімічних засобів; виробництво продукції; переробка продукції; логістика; реалізація), розподіл ресурсів між цими ланками та їх підрозділами, визначення відповідних повноважень менеджерського персоналу, мотивація працівників тощо потребує виваженої координації дій та оптимального фінансового розподілу для ефективного господарського процесу зовнішньоекономічної діяльності підприємств агробізнесу.

Координація всіх процесів господарювання повинна систематично контролюватись та аналізуватись. Аналіз і контроль діяльності необхідний для дотримання затвердженого плану та бюджету господарських процесів. Контролінг зовнішньоекономічної діяльності – це функціонально відокремлений напрямок зовнішньоекономічної й організаційної роботи на підприємстві, пов'язаний з реалізацією міжнародної, фінансово-економічної, маркетингової, податкової, постачальницької, виробничої й реалізаційної функцій у менеджменті зовнішньоекономічної діяльності для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень [6].

У зв'язку з неможливістю передбачити всі чинники впливу виробничої та безпосередньо зовнішньоекономічної діяльності підприємства для ефективнішого менеджменту використовують антисипативне управління, яке спрямоване на створення умов для використання можливостей і випередження усіх загроз, що виникають у середовищі ведення зовнішньоекономічної діяльності, на засадах ранньої ідентифікації, аналізу та передбачення ймовірних траєкторій їхнього розвитку, що потребує створення такої системи інформаційної підтримки менеджмен-

ту зовнішньоекономічної діяльності, яка б дозволила сформулювати умови для випередження потенційних змін середовища функціонування [3, с. 18].

Однак у системі антисипативного управління розрізняють сильні та слабкі сигнали виникнення можливих позитивних чи негативних явищ, вплив різних чинників. «Як правило, сильні сигнали містять чіткі, очевидні інформаційні дані про настання певної події та характеризуються лише невеликим часовим проміжком між моментами ідентифікування підприємством сигналу та виникнення відповідного явища» [7, с. 33]. До таких сигналів відносимо: прийняття урядом окремої країни чи групи країн увізних квот на продукцію сільськогосподарського виробництва чи продукцію їх переробки; дотування власного агро-виробника; сприяння підприємствам – експортерам сільськогосподарської продукції країн, що є конкурентами на міжнародному ринку; стихійні явища тощо.

Антисипативне управління спрямоване на визначення й оброблення всіх раних, слабких сигналів про появу потенційних подій внутрішнього та зовнішнього середовища з метою формування випереджувальних управлінських рішень щодо використання можливостей чи усунення загроз умов діяльності [7, с. 33]. До слабких сигналів відносимо: прогноз майбутнього урожаю; внутрішню політичну ситуацію та позицію національного рівня; рівень інфляції; відкритість кордонів трудової міграції тощо.

Усі функції менеджменту, у тому числі пов'язані із оперативним управлінням, залежать від управлінського обліку та системи бюджетування. Оскільки те чи інше рішення потребує грошового підкріплення чи впливає на фінансовий результат, тому бюджетування є невіддільним від управлінських рішень, а отже, і від функцій менеджменту.

У зовнішньоекономічній діяльності підприємств агробізнесу виділяємо такі етапи бюджетування:

1. Підготовка фінансової звітності (за національними чи міжнародними стандартами – залежно від системи ведення бухгалтерського обліку) за попередній період.
2. Фінансовий аналіз діяльності та визначення точки стану зовнішньоекономічної діяльності для підприємства загалом. Виявлення тенденцій розвитку. Аналіз проблем і причин їх виникнення.
3. Постановка цілей (зв'язок стратегії та тактики).
4. Маркетингові дослідження і визначення місця підприємства на ринку та в галузі. Розширення ніші ринку чи пошук інших.
5. Аналіз ризиків (розрахунки можливих втрат чи здобутків) на зарубіжному ринку.
6. Моделювання майбутньої діяльності (робота різних сценаріїв).
7. Аналіз чутливості бюджету.
8. Бюджетування (вибір основного сценарію).
9. Аналіз виконання бюджету. Внесення коректувань (перегляд бюджету).

Згідно з термінологією інституту управління та обліку в Оксфорді (*Chartered Institute of Management Accountants*), бюджетування – це процес вираження прогнозованих витрат і ресурсів для запланованого напрямку дій протягом певного періоду часу. Бюджетування допомагає планувати і контролювати діяльність підприємств та дотримуватися управлінської стратегії» [1, с. 4]. Проте існує багато чинників, які впливають на зовнішньоекономічну діяльність підприємства, що змушує вносити корективи у складений бюджет. С. Рудик пише, що в такому випадку використовується гнучкий, або безперервний, бюджет (*Rolling forecast*) – це бюджет, що постійно оновлюється шляхом додавання наступних облікових періодів (місяць або квартал) до першого фіксованого періоду. Його доцільно використовувати в разі складного прогнозування майбутніх витрат. Якщо підприємство працює в умовах значної невизначеності та нестабільності, то доцільно спочатку складати фіксований бюджет, але з можливістю внесення змін у подальшому [11, с. 394].

Перевагами управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств агробізнесу по бюджетах є те, що бюджетування:

- ✦ є ресурсом реалізації стратегії й тактики підприємства;
- ✦ допомагає більш точно та реально визначити місце підприємства в міжнародному конкурентному середовищі й оцінити ризики цієї діяльності;
- ✦ дозволяє скоординувати діяльність підрозділів підприємства, розподілити між ними ресурси, «розширити» вузькі місця, якщо це необхідно для підсилення міжнародної торгівлі;
- ✦ відображає інструмент управління і контролю (оперативного та кінцевого).

ВИСНОВКИ

Управління діяльністю підприємства, у тому числі його зовнішньоекономічною діяльністю, здійснюється на основі класичних функцій менеджменту: планування, організація, мотивація, координація та контроль. Ці функції поступово згаджені за призначенням переходять одна в одну, що дозволяє чітко визначити та встановити конкретні завдання управлінської та господарської діяльності підприємства.

Повнота всіх складових згадуваних функцій та вичерпність їх виконання в основному залежить від їх фінансового підкріплення, яке, своєю чергою, формується бюджетом підприємства. Система бюджетування координує діяльність усіх складових і підрозділів на виконання місії та для досягнення цілей підприємства. Зіставлення функцій бюджетування із функціями менеджменту показало їх уподібнення призначень ролі кожної для ефективної діяльності підприємства. На основі проаналізованих функцій

виокремлено функції управління для підприємств агробізнесу, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність.

Підприємницька діяльність для вітчизняних підприємств зазнає посиленого ризику при здійсненні ними діяльності на міжнародному ринку. Тому система реалізації функцій менеджменту та функцій бюджетування потребує особливого, антисипативного управління, що дозволяє працювати на випередження існуючих загроз та використання можливостей, що відкриваються. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Budgeting Topic Gateway Series. March 2008. No. 27. URL: http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/cig_tg_budgeting_mar08.pdf

2. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2002. 171 с.

3. Іщенко С. В., Пряхіна К. А., Капінос О. С. Особливості організації інформаційної підтримки при прийнятті управлінських рішень в сфері ЗЕД. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. 2015. Вип. 3. Ч. 2. С. 16–21.

4. Калініна О. М. Бюджетування як метод управління оборотним капіталом промислового підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук. Харків, 2007. 22 с.

5. Ковтун С. Бюджетирование на современном предприятии, или Как эффективно управлять финансами. Харьков : Фактор, 2007. 336 с.

6. Криворучко Л. Б. Специфіка застосування контролінгу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівного підприємства // «Міжнародна стратегія економічного розвитку регіону» : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Суми, 19–21 червня 2012 р.). Суми, 2012. С. 65–68.

7. Мельник О. Г., Адамів М. Є. Антисипативне управління підприємствами на засадах слабких сигналів. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 1. С. 32–41.

8. П'ятничук І. Д. Формування сучасного концептуального підходу до визначення поняття «система бюджетування». *Ефективна економіка*. 2013. № 11. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2509>

9. Пилипенко А. А., Пилипенко С. М., Отенко І. П. Менеджмент : підручник. Харків : Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2005. 456 с.

10. Рибаква Т. О., Амеліна І. В. Адаптація системи управління персоналом промислового підприємства до умов функціонування на зовнішньому ринку. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2013, № 3. С. 18–26.

11. Рудик Н. І. Розвиток бюджетування як маркетингової управлінської технології. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. С. 392–395.

Науковий керівник – Губені Ю. Е., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри підприємництва Львівського національного аграрного університету

REFERENCES

Budgeting Topic Gateway Series. March 2008. No. 27. http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/cig_tg_budgeting_mar08.pdf

Drozdova, H. M. *Menedzhment zovnishnyoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva* [Management of foreign economic activity of the enterprise]. Kyiv: TsUL, 2002.

Ishchenko, S. V., Priakhina, K. A., and Kapinos, O. S. "Osoblyvosti orhanizatsii informatsiinoi pidtrymky pry pryiniatti upravlinskykh rishen v sferi ZED" [Features of the organization of information support in making managerial decisions in the field of foreign economic activity]. *Visnyk KrNU imeni Mykhaila Ostrohradskoho*, vol. 2, no. 3 (2015): 16-21.

Kalinina, O. M. "Biudzhetuvannia yak metod upravlinnia oborotnym kapitalom promysloвого pidpriemstva" [Budgeting as a method of managing the working capital of an industrial enterprise]: *avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk*, 2007.

Kovtun, S. *Byudzhetirovaniye na sovremennom predpriyatii, ili Kak effektivno upravlyat finansami* [Budgeting at the modern enterprise, or How to effectively manage finances]. Kharkiv: Faktor, 2007.

Kryvoruchko, L. B. "Spetsyfika zastosuvannia kontrolinhu v upravlinni zovnishnyoekonomichnoiu diialnistiu mashynobudivnoho pidpriemstva" [Specificity of the use of controlling in the management of foreign economic activity of the machine-building enterprise]. *Mizhnarodna stratehiia ekonomichnoho rozvytku rehionu*. Sumy, 2012. 65-68.

Melnyk, O. H., and Adamiv, M. Ye. "Antysypatyvne upravlinnia pidpriemstvamy na zasadakh slabkykh syhnaliv" [Anticipative enterprise management on the basis of weak signals]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 1 (2013): 32-41.

Piatnychuk, I. D. "Formuvannia suchasnoho kontseptualnoho pidkhodu do vyznachennia poniattia «systema biudzhetuvannia»" [Formation of the modern conceptual approach to the definition of the concept of "budgeting system"]. *Efektivna ekonomika*. 2013. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2509>

Pylypenko, A. A., Pylypenko, S. M., and Otenko, I. P. *Menedzhment* [Management]. Kharkiv: Vydavnychi Dim «INZhEK», 2005.

Rudyk, N. I. "Rozvytok biudzhetuvannia yak marketynhovoї upravlinskoї tekhnolohii" [Development of budgeting as marketing management technology]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, no. 21 (2018): 392-395.

Rybakova, T. O., and Amelina, I. V. "Adaptatsiia systemy upravlinnia personalom promysloвого pidpriemstva do umov funktsionuvannia na zovnishnyomu rynku" [Adaptation of the personnel management system of the industrial enterprise to the conditions of functioning on the foreign market]. *Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva*, no. 3 (2013): 18-26.