

УДК 336.64

**НУЛЬ-БАЗИС БЮДЖЕТУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**Піскульова Ілона Володимирівна**, аспірант, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Маріуполь, [ilona.spr@rambler.ru](mailto:ilona.spr@rambler.ru), +380980819147

**Iлона Piskyleva**, postgraduate, Pryazovskyi State Technical University, Mariupol.

***I. Piskyleva. Zero - base budgeting in system management by circulating assets of industrial companies.***

*Within the framework of this article research of process of transformation of the system of budgeting is executed, beginning from the origin of conception and to the use of the newest methodology. On the basis of list of the advanced studies of specialists, managers and scientists in this area the main features of every stage were systematized and the basic types of budgetary process, characteristic for the concrete historical stage, are distinguished. The special attention was spared zero-base to budgeting. The aim of this type of budgeting is determination of optimal level of gross charges of enterprise, and also priority directions of the use of the limited financial resources. In motion zero-base of budgeting all items of expenses are analysed and on each of them possibilities of economy are determined, that especially typically in the modern terms of vagueness and risk. The article contains the algorithm of development and introduction zero-base of budgeting on industrial enterprises, that is them six associate structured stages. Essence of every stage opens up as basic directions of actions of managers of enterprises, and also necessary for this purpose methodology. Also this algorithm is explained in the context of management by the circulating assets of enterprises. Besides it, the author of the article is distinguish basic advantages and defects zero-base of budgeting, his role is grounded in the system of strategic management by industrial enterprises and his connection with the system of the balanced indexes.*

***Піскульова І. В. Ноль-базис бюджетування в системі управління оборотними активами промислових підприємств.***

*У рамках цієї статті виконано дослідження процесу трансформації системи бюджетування, починаючи від зародження самої концепції і до використання новітньої методології. На підставі переліку наукових робіт фахівців, менеджерів і вчених у цій області були систематизовані головні особливості кожного етапу і виділені основні види бюджетного процесу, характерні для конкретного історичного етапу. Особлива увага приділялась ноль-базис бюджетуванню. Метою цього виду бюджетування є визначення оптимального рівня валових витрат підприємства, а також пріоритетних напрямів використання обмежених фінансових ресурсів. У ході ноль-базис бюджетування аналізуються усі статті витрат та по кожній з них визначаються можливості економії, що особливо актуально в сучасних умовах невизначеності та ризику. Стаття містить алгоритм розробки і впровадження ноль-базис бюджетування на промислових підприємствах, який складається з шести взаємозв'язаних структурованих етапів. Сутність кожного етапу розкривається у вигляді основних напрямів дій менеджерів підприємств, а також необхідної для цього методології. Також цей алгоритм пояснюється в контексті управління оборотними активами підприємств. Окрім цього, автором статті виділені основні переваги і недоліки ноль-базис бюджетування, обґрунтовується його роль в системі стратегічного управління промисловими підприємствами і його зв'язок з системою збалансованих показників.*

***Пискулева И. В. Ноль-базис бюджетирование в системе управления оборотными активами промышленных предприятий.***

*В рамках данной статьи выполнено исследование процесса трансформации системы бюджетирования, начиная от зарождения самой концепции и до использования новейшей методологии. На основании перечня научных работ специалистов, менеджеров и ученых в данной области были систематизированы главные особенности каждого этапа и выделены основные виды бюджетного процесса, характерные для конкретного исторического этапа. Особое внимание было уделено ноль-базис бюджетированию. Целью данного вида бюджетирования является определения оптимального уровня валовых расходов предприятия, а также приоритетных направлений использования ограниченных финансовых ресурсов. В ходе ноль-базис бюджетирования анализируются все статьи расходов и по каждой из них определяются возможности экономии, что особенно актуально в современных условиях неопределённости и риска. Статья содержит алгоритм разработки и внедрения ноль-базис бюджетирования на промышленных предприятиях, который состоит их шести взаимосвязанных структурированных этапов. Сущность каждого этапа раскрывается в виде основных направлений действий менеджеров предприятий, а также необходимой для этого методологии. Также данный алгоритм поясняется в контексте управления оборотными активами предприятий. Помимо этого, автором статьи выделены основные преимущества и недостатки ноль-базис бюджетирования, обосновывается его роль в системе стратегического управления промышленными предприятиями и его связь с системой сбалансированных показателей.*

**Постановка проблеми.** Сучасна вітчизняна економіка відчуває суттєвий вплив невизначеності та ускладнення бізнес-середовища. Внаслідок змін соціально-економічної та політичної ситуації методи бюджетування на підприємствах вимагають коректування та доповнення відповідно до досвіду ведення господарської діяльності в кризових умовах. Особливо

значний вплив відчувають великі інтегровані підприємства, сфера господарських інтересів яких не сконцентрована у межах вузького асортименту готової продукції. Підприємства, що входять до складу подібних груп, подекуди є містоутворюючими, і тому вкрай важливо вчасно перебудувати систему планування та бюджетування для відображення актуального стану фінансово-господарської діяльності та постановки обґрунтованих завдань.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед науковців, що займалися дослідженням питань бюджетування, слід виділити такі прізвища, як Бланк І. А. [1], Терещенко О. О. [2], Лях О. О. [3], Голов С.Ф. [4], Колосок В. М., М. В. Верескун, К. М. Дроботіна [5], Ткаченко С.А., Потишняк О. М., Артеменко О.О., Заїка С.О. [6], Ковалевська К. А. [7]. Особливе місце у вивченні теорії та практики бюджетування займають зарубіжні вчені: Nils H. Rasmussen, Christopher J. Eichorn, Corey S. Barak [8], Pyhr P. [9], Scarlett R. [10], Druri C. [11], P. Cichocki [12].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Теоретичні та практичні засади процесу бюджетування знайшли широке відображення у працях вітчизняних та зарубіжних вчених, проте проблемним аспектом на сьогодні залишається його адаптування до кризових проявів в економіці та відповідним особливостям ведення господарської діяльності. Окрім цього, існують невирішені питання стосовно управління оборотними активами в умовах обмеженості фінансових ресурсів.

**Метою статті** є дослідження сучасних методів бюджетування та складання моделі цього процесу на промислових підприємствах.

**Результати дослідження.** За сучасних умов ведення господарської діяльності в Україні розвиток промислових підприємств значною мірою залежить від використання сучасних управлінських технологій. Теорія та практика свідчать, що на даний момент існують різні управлінські підходи, проте саме збалансований підхід дає можливість швидко реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища з мінімальними витратами. У цьому контексті ефективною технологією управління фінансовими ресурсами підприємств та їх об'єднань, можна вважати бюджетування. Воно охоплює всі аспекти діяльності підприємства та дозволяє зіставити витрати з отриманими результатами, оптимізувати ресурсні та грошові потоки, підвищити рівень інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності підприємства.

Основні принципи та основні методологічні засади бюджетування були розроблені до 1920 року на великих американських корпораціях Du Pont та General Motors. Компанія Du Pont являла собою прототип вертикально інтегрованої організації. З метою координації та управління діяльністю різних підрозділів менеджмент компанії використовував систему операційних та капітальних бюджетів. Кожен день та кожен тиждень інформація щодо продажів, оплати праці та виробничих витрат надходила із заводів у головний офіс компанії. Керівництво компанії аналізувало цю інформацію та використовувало її для координації діяльності, моніторингу ефективності виробництва та продажу, планування збільшення обсягів різних видів діяльності, оцінки та контролю за результатами функціонування підрозділів виробництва, збуту та постачання. З метою оцінки діяльності було розроблено показник прибутковості інвестицій, що відображав взаємозв'язок прибутковості продажу й оборотності активів.

У 1920 році головний фінансовий менеджер компанії Du Pont Дональдсон Браун став головним фінансовим менеджером компанії General Motors. Разом із виконавчим директором General Motors Альфредом Слоуном було розроблено нову систему управлінського обліку та бюджетування, яка передбачала:

- річне операційне бюджетування;
- щотижневі звіти про продаж та щомісячні гнучкі бюджети;
- річні звіти про результати діяльності дивізіонів із відображенням прибутковості інвестицій.

Така система забезпечувала комплексний підхід до організації планування, координації, контролю та оцінювання діяльності підрозділів компанії, яка дотримувалася філософії централізованого контролю з децентралізованою відповідальністю [4].

З початку 1950-х років бюджетування почали розглядати не тільки з позиції раціональності, але й з поведінкових аспектів, тобто обмеженої раціональності, що дало поштовх у розвитку бюджетування за участю виконавців.

У 1960-х роках бюджетування досліджувалося з точки зору ситуативної теорії, у науковому середовищі відбувався пошук оптимальної моделі для типових бізнес-середовищ. Результатом таких досліджень став висновок, що такі фактори, як динамічність (мінливість)

зовнішнього середовища та складність бізнес-середовища найбільшою мірою впливають на бюджетування [3, с. 298].

Основним недоліком бюджетування цих років було використання прирістного бюджетування щодо дискреційних витрат (маркетингові, адміністративно-господарські та ін.). Базисний рівень витрат відображала величина дискреційних витрат попереднього періоду, яка корегувалася відповідно до очікуваних економічних змін. Зазвичай останні передбачали приріст витрат, що дало назву цьому виду бюджетування.

У кінці 1960-х та протягом 1970 рр. необхідно було врахувати усі недоліки прирістного бюджетування, оскільки економічна ситуація значно ускладнювалася стагфляцією у США. Автором нуль-базис бюджетування (zero - based budgeting, ZBB) є П. Фір (Pyhrr), який у 1970 році описав свій досвід використання цього методу бюджетування у науковому журналі «Гарвардський діловий огляд». Вперше про процес бюджетування згідно із концепцією ZBB було оголошено Джиммі Картером у рамках передвиборчої програми: «Якщо я стану вибраним президентом, я збираюся заснувати нуль-базис базис бюджетування, що оцінює кожну програму щороку, і виключає ті програми, які є застарілими». Ця промова прозвучала у 1976 році та 2015 знову повторилася від кандидата у президенти Карлі Фіоріни (Carly Fiorina), яка ще раз пообіцяла укріпити економіку та збільшити ефективність державних витрат засобами нуль-базис бюджетування [13].

Головною ідеєю ZBB є визначення оптимального рівня валових витрат підприємства, а також пріоритетних напрямів використання обмежених фінансових ресурсів. У рамках ZBB аналізуються усі статті витрат і по кожній з них визначаються можливості економії. Окрім цього, внаслідок специфічних особливостей подібного процесу бюджетування, у нього залучається кожен працівник, оскільки увесь персонал повинен знати функціональні можливості інших підрозділів підприємства [8, с. 133].

У 2014 р., так само, як і під час світової фінансової кризи у 2008 р., інтерес підприємств до бюджетування з нуля значно підвищився. Тому, його провадження, яке майже не використовувалося за стабільних умов, стало головним завданням у фінансових відділах багатьох вітчизняних підприємств [14, с. 408]. У сучасному бізнесі саме великі промислові підприємства, що знаходяться у приватній власності намагаються впровадити найбільш ефективну систему менеджменту та бюджетування зокрема.

В. М. Колосок, М. В. Верескун та К. М. Дроботіна бюджетування в контексті корпорацій розглядають як [5, с. 33]:

- процес перетворення стратегічних планів компанії у підсумкові фінансово-економічні показники;
- інструмент, що дозволяє контролювати відповідність витрат на досягнення поставлених цілей та отриманих результатів;
- технологію інформаційно-аналітичної підтримки, що відповідає за економічну обґрунтованість та доцільність стратегічних рішень.

Отже, розробка, провадження та координаційні заходи щодо процесу бюджетування на великих промислових підприємствах вимагають системного підходу та врахування специфіки напрямку стратегічного розвитку кожного підприємства. Для нуль-базис бюджетування подібна схема представлена на рис. 1.

Слід окремо відмітити, що до процесу розробки системи бюджетування «з нуля» слід чітко виокремити місію, стратегію розвитку підприємства та визначити стратегію управління оборотними активами.

У контексті управління цією складовою майнового комплексу на першому етапі особливу увагу слід приділити обсягу та структурі товарно-матеріальних запасів, дебіторської заборгованості, грошових коштів та виділити відповідні показники.

При візуалізації технологічного циклу, постачальницьких та збутових ланцюгів необхідно чітко визначити усі їхні складові із виділенням окремих етапів, які мають найбільший вплив на досліджувані показники.

Визначення фактичного рівня параметрів має ґрунтуватися на актуальних та перевірених даних, що відображаються у затверджених звітах та знімаються безпосередньо на виробництві.

Особливе значення має етап визначення рівня показників у рамках ZBB. При обчисленні потенціалу ZBB за показниками слід врахувати стратегію управління оборотними активами (агресивна, компромісна, або помірна та консервативна). Цей аспект має значення як для побудови

методології розрахунку «ідеальних» показників ZBB, так і для їх порівняння із фактичними значеннями.

<b>1. ВИЗНАЧЕННЯ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ТА НАПРЯМКІВ АНАЛІЗУ</b>	
<p><b>Головні напрямки</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ аналіз структури витрат підприємства</li> <li>✓ аналіз номенклатури продукції та сортаменту виробів на ресурсомісткість</li> <li>✓ аналіз статей збитків підприємства</li> <li>✓ аналіз прибуткових статей підприємства</li> </ul>	<p><b>Методологія</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ аналітичні процедури</li> <li>➤ статистичні методи</li> </ul>
<b>2. ВИЗНАЧЕННЯ ПРОЦЕСІВ, ЦИКЛІВ, ДІЛЯНОК, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ПОКАЗНИКИ</b>	
<p><b>Головні напрямки</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ схематичне відображення технологічного циклу із визначенням ділянок що потребують аналізу етапів постачання сировини збуту готової продукції та полуфабрикатів</li> <li>✓ формування чіткої схеми керування вказаними процесами у рамках керівник відповідальна особа</li> </ul>	<p><b>Методологія</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ аналітичні процедури</li> <li>➤ моделювання</li> </ul>
<b>3. ВИЗНАЧЕННЯ ФАКТИЧНОГО РІВНЯ ПОКАЗНИКІВ</b>	
<p><b>Головні напрямки</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ визначення необхідних показників безпосередньо на виробництві згідно із даними приборів журналів та ін</li> <li>✓ відбір пріоритетних показників що мають найбільший вплив на досліджуваний параметр напрямом</li> </ul>	<p><b>Методологія</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ С аналіз</li> <li>➤ аналіз</li> </ul>
<b>БЕЗПОСЕРЕДНЄ ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ПОКАЗНИКІВ У РАМКАХ ZBB</b>	
<p><b>Головні напрямки</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ розрахунок показників при ідеальних умовах при дотриманні технологічного процесу відсутності помилок простоїв</li> <li>✓ порівняння отриманих результатів та фактичних значень показників що аналізуються</li> </ul>	<p><b>Методологія</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ математичні методи що засновуються на даних виробничо технічної документації наказів положень наукової літератури та ін</li> <li>➤ хронометраж</li> <li>➤ запозичення методики аналогічних підприємств із її подальшим доопрацюванням</li> </ul>
<b>ЗБІР ТА АНАЛІЗ ФАКТОРІВ ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ВЕЛИЧИНУ ПОКАЗНИКІВ</b>	
<p><b>Головні напрямки</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ідентифікація переліку факторів із акцентуванням на тих на які підприємство має вплив</li> <li>✓ встановлення рівня впливу факторів на досліджувані показники</li> <li>✓ встановлення причини дії негативних факторів</li> </ul>	<p><b>Методологія</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ мізковий штурм</li> <li>➤ аналітичні процедури</li> <li>➤ економіко математичні методи</li> <li>➤ метод чому</li> </ul>
<b>РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ КОМПЛЕКСУ ЗАХОДІВ ЩОДО ПРОТИДІЇ НЕГАТИВНИМ ЯВИЩАМ ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА РЕЗУЛЬТАТ ПОКАЗНИКІВ</b>	
<p><b>Головні напрямки</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ обґрунтування компенсуючих заходів</li> <li>✓ розрахунок очікуваного результату покращень</li> <li>✓ введення в експлуатацію необхідного обладнання впровадження технологій та ін</li> </ul>	<p><b>Методологія</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ економіко математичні методи</li> <li>➤ експертні методи</li> </ul>
<b>ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕНИХ ЗАХОДІВ</b>	
<p><b>Головні напрямки</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ відстеження фактичних даних показників задля котрих впроваджувалися необхідні заходи</li> <li>✓ генеральне співвідношення витрат на захід та отримані результати за досліджуваними показниками</li> </ul>	<p><b>Методологія</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ спостереження та аналіз</li> <li>➤ економіко математичні методи</li> </ul>

Рис. 1 – Алгоритм впровадження ноль-базис бюджетування на промислових підприємствах (розроблено на основі [6]- [13])

**Висновки.** Як свідчить дослідження, нуль-базис бюджетування є не просто видом бюджетування, а також і системою контролінгу витрат, що має на меті пошук фінансових резервів підприємства та спрямування їх у прибуткові проекти, а у випадку нестабільних умов функціонування – забезпечення покриття необхідних витрат та кредиторської заборгованості.

Отже, за своєю сутністю, бюджетування з нуля може бути інтегрованим у систему збалансованих показників та використано для успішної реалізації стратегії великих промислових підприємств.

#### Список використаних джерел:

1. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: учебный курс / И.А. Бланк. - К.: Эльга, Ника-центр, 2004. - 656 с.
2. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посібник / О. О. Терещенко. - К.: КНЕУ, 2003. - 554 с.
3. Лях О.О. Удосконалення бюджетування в системі фінансового контролінгу на підприємстві / О.О. Лях // Бізнес-інформ. – 2015.- № 8. – С. 297 – 302.
4. Голов С.Ф. Бухгалтерський облік в Україні: аналіз стану та перспективи розвитку: монографія / С. Ф. Голов. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 522 с.
5. Колосок В.М. Бюджетування як інструмент стратегічного управління підприємствами металургійного холдингу / В.М. Колосок, М.В. Верескун, К.М. Дроботіна // Економіка України. -2012.- № 6 (607).- С.30-39.
6. Ткаченко С.А. Бюджетування як система забезпечення інноваційного розвитку підприємств: монографія / С.А. Ткаченко, О.М. Потішняк, О.О. Артеменко, С.О. Заїка. – Харків: Вид-во «Міськдрук», 2012. – 160 с.
7. Ковалевская Е. А. Проблемы и перспективы бюджетирования в холдинговых компаниях Украины / Е.А. Ковалевская // Вестник Южно-Уральского государственного университета.- 2015.- Т. 9. (№ 1).- С. 31–38.
8. Rasmussen, N. H. Process Improvement for Effective Budgeting and Financial Reporting / Nils H. Rasmussen, Christopher J. Eichorn, Corey S. Barak // Wiley. – 2008. – 133 p.
9. Pyhrr, P. Zero-base Budgeting: A Practical Management Tool for Evaluating Expenses / P. Pyhrr // John Wiley & Sons. – 1973. – 73 p.
10. Scarlett, R. CIMA Official Learning System – Performance Operations / R. Scarlett // Elsevier. – 2009, - P. 260.
11. Druri, C. Management and Cost Accounting / C. Druri // Cengage Learning EMEA, 2007. – 368 p.
12. [Paul Cichocki. Radical redesign through zero-based budgeting \[Електронний ресурс\]](http://www.bain.com/publications/articles/radical-redesign-through-zero-based-budgeting.aspx) - Режим доступу: <http://www.bain.com/publications/articles/radical-redesign-through-zero-based-budgeting.aspx>
13. Zero-based budgeting: everything old is new again [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://theconversation.com/zero-based-budgeting-everything-old-is-new-again-50633>
14. Ноль-базис бюджетування (ZBB) в системі управління промисловими підприємствами України / І.В. Піскульова // Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами: матеріали всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., Луцьк, 8 груд. 2016 р., Частина 3 – Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2016. – с. 408-410.

#### References (BSI)

1. Blank, I.A. (2004). *Finansovyyi menedzhment [Financial management]*. - Kiev: Elga, Nika-tsentr [in Russian]
2. Tereshchenko, O.O. (2003). *Finansova diialnist subiektiv hospodariuvannia [Financial activity of business entity]*. - Kiev: KNEU [in Ukrainian]
3. Liakh, O.O. (2015) *Udoskonalennia biudzhetuвання v systemi finansovoho kontrolinhu na pidpriemstvi [Budgeting in the system of financial control on enterprise]*.- Kharkiv [in Ukrainian]
4. Holov, S.F. (2007) *Bukhhalterskyi oblik v Ukraini: analiz stanu ta perspektivy rozvytku [Accounting in Ukraine: analysis of the state and prospect of development]*. – Kiev: Tsentr uchbovoi literatury [in Ukrainian]
5. Kolosok, V.M., Vereskun, M.V., Drobotina, K.M. (2012). *Biudzhetuвання yak instrument stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvamy metalurhiinoho kholdynhu [Budgeting as instrument of strategic management by companies of the metallurgical holding]*.- Kiev [in Ukrainian]
6. Tkachenko, S.A., Potyshniak, O.M., Artemenko, O.O., Zaika, S.O. (2012). *Biudzhetuвання yak systema zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv [Budgeting as system of providing of innovative development of companies]*.– Kharkiv: «Miskdruk» [in Ukrainian]
7. Kovalevskaya, E. A. (2015). *Problemy i perspektivy byudzhetrovaniya v holdingovyih kompaniyah Ukrainyi [Problems and prospects of budgeting of holding companies of Ukraine]*.- Chelyabinsk: YuUrGU [in Russian]
8. Rasmussen, N. H. *Process Improvement for Effective Budgeting and Financial Reporting* / Nils H. Rasmussen, Christopher J. Eichorn, Corey S. Barak // Wiley. – 2008. – 133 p.
9. Pyhrr, P. *Zero-base Budgeting: A Practical Management Tool for Evaluating Expenses* / P. Pyhrr // John Wiley & Sons. – 1973. – 73 p.
10. Scarlett, R. *CIMA Official Learning System – Performance Operations* / R. Scarlett // Elsevier. – 2009, - P. 260.
11. Druri, C. *Management and Cost Accounting* / C. Druri // Cengage Learning EMEA, 2007. – 368 p.
12. [Paul Cichocki. Radical redesign through zero-based budgeting \[Electronic source\]](http://www.bain.com/publications/articles/radical-redesign-through-zero-based-budgeting.aspx). – URL: <http://www.bain.com/publications/articles/radical-redesign-through-zero-based-budgeting.aspx>
13. Zero-based budgeting: everything old is new again [Electronic source]. – URL: <http://theconversation.com/zero-based-budgeting-everything-old-is-new-again-50633>
14. Piskuleva, I.V. (2016). *Nol-bazys biudzhetuвання (ZBB) v systemi upravlinnia promyslovymy pidpriemstvamy Ukrainy [Zero-base of budgeting (ZBB) in control system by the industrial companies in Ukraine]*.- Lutsk: NTU [in Ukrainian]

**Keywords:** budgeting, current assets, key indexes, controlling, industrial companies.

**Ключові слова:** бюджетування, оборотні активи, ключові показники, контролінг, промислові підприємства.

**Ключевые слова:** бюджетирование, оборотные активы, ключевые показатели, контроллинг, промышленные предприятия.