

Список литературы:

1. Винников В.В. Экономика предприятия морского транспорта (экономика морских перевозок) : [учебник] / В.В. Винников ; 3-е изд., перераб. и доп. – Одесса : Феникс, 2011. – 944 с.
2. Друкер П.Ф. Менеджмент: задачи, обязанности и практика / П.Ф. Друкер ; пер. с англ. – М. : ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 992 с.
3. Жихарева В.В. Теория и практика инвестиционной деятельности судовых компаний : [монография] / В.В. Жихарева. – Одесса: ИПРЭИ НАН Украины, 2010. – 480 с.
4. Портер М. Конкуренция: [учеб. пособ.] / М. Портер. – М. : Вильямс, 2001. – 495 с.
5. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер – М. : Международные отношения. – 1993 – 896 с.
6. Примачёв Н.Т., Бойко П.А., Винников С.В. Экономические основы функционирования морского рынка транспортных услуг / [Н.Т. Примачёв, П.А. Бойко, С.В. Винников]. – Одесса : ОНМА, 2004. – 260 с.
7. Примачёв Н.Т., Степанов О.Н., Сенько Е.В. Критериальные аспекты развития предприятий морского транспорта / [Н.Т. Примачёв, О.Н. Степанов, Е.В. Сенько] // Инвестирование экономики Украины в условиях рынка. – Одесса, 1998. – С. 48–107.
8. Примачёв Н.Т., Чан Ван. Механизм управления эффективностью развития национального морского транспорта / Н.Т. Примачёв, Ван Чан. – Одесса : Консалтинг, 1997. – 110 с.
9. Porter M. Competitive Advantage – N-Y, 1985. – 197 p.
10. Review Of Maritime Transport, 2013 Report by the UNCTAD secretariat // United Nations New York and Geneva: 2014 – 198 p.

Цимбал М. М.

Одеська національна морська академія

ТЕНДЕНЦІЇ СТРУКТУРНИХ ЗРУШЕНЬ В СИСТЕМІ ГЛОБАЛЬНОЇ МОРСЬКОЇ ТРАНСПОРТНОЇ ІНДУСТРІЇ

Резюме

Представлено основні тенденції розвитку глобальної морської транспортної індустрії. Сформульовано характеристики структурних змін і виділено особливості підходу до реалізації проблеми різними морськими організаціями. При збереженні відносної стійкості мотиваційних підходів до розвитку судноплавства відрізняється диференціація рішень у відповідності з характером національної морської транспортної політики і конкуруючого торгового флоту.

Ключові слова: національний флот, торговельний флот, глобальна морська транспортна індустрія, структурні зрушення, мотиваційний характер розвитку судноплавства, товарні потоки, транспортабельність.

Tsymbol M. N.

Odessa National Maritime Academy

TRENDS OF STRUCTURAL SHIFTS IN THE GLOBAL MARITIME TRANSPORT INDUSTRY

Summary

The article presents the main trends in the global maritime transport industry. Formulated characteristics and structural changes highlighted in particular the approach of the problems of the various maritime organizations. While maintaining relative stability of motivational approaches to the development of navigation is different differentiation decisions in accordance with the nature of the national maritime transport policy and competing merchant fleet.

Keywords: national fleet, merchant fleet, global maritime transport industry, structural changes, motivational character of shipping, trade flows, transportability.

УДК 657.658.8

Чумак О. В.

Академія фінансового управління

Кунченко М. О.

Харківський державний університет харчування та торгівлі

ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ БЮДЖЕТ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МЕРЕЖЕВОЇ ТОРГІВЛІ

Досліджено особливості організації технології бюджетування в системі управління діяльністю підприємств торгівлі. Уточнено визначення технології при використанні її у поєднанні з управлінням і бюджетуванням. Систематизовано методичні аспекти формування функціональних бюджетів досліджуваних підприємств у частині їхнього інформаційного забезпечення та порядку складання.

Ключові слова: бюджетування, технологія, функціональні бюджети.

Постановка проблеми. Останніми роками в підприємствах мережевої торгівлі збільшувалися номенклатури пропонованих до продажу товарів і темпи її оновлення, зумовлені високою конку-

ренцією на ринку. В умовах обмеженості фінансових ресурсів методичні аспекти їх формування стають нагальним питанням для його вирішення, управління трудовими ресурсами потребує також

впорядкування питань формування витрат на їх утримання та розвиток, формування фінансового результату вимагає більше уваги до прогнозування при нестабільності чинників, які його забезпечують. Унаслідок таких процесів змінюється і характер управління функціонуванням підприємств мережевої торгівлі. Управління діяльністю стає все більше ускладненим без ефективного планування торговельної та іншої діяльності, у зв'язку з чим актуалізується необхідність в організації бюджетування на таких підприємствах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Протягом останніх років широко обговорюються питання розробки і впровадження нових підходів до управління діяльністю підприємства на основі складання бюджетів. Цій проблематиці присвячені праці С.Ф. Голова, А.В. Череп, М.В. Тарасюка, О.Є. Кузьміна, В.П. Савчука, М.Д. Корінька, Дж.К. Шима, Дж.Г. Сигела та інших вчених. Проте низка теоретичних, методичних і практичних проблем щодо впровадження бюджетування потребують свого вирішення та подальших розробок, зокрема це стосується і галузевих особливостей бюджетування.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Система управління діяльністю торговельних підприємств є складним елементом у забезпеченні його ефективного функціонування. На сьогодні неоднозначним питанням для керівників є вибір ефективної технології управління, складовою якої є бюджетування діяльності.

Метою статті є обґрунтування теоретичних, методичних положень і практичних рекомендацій щодо організації технології бюджетного управління в загальній системі управління торговельним підприємством через складання функціональних бюджетів.

Виклад основного матеріалу. Бюджетування як спосіб управління вченими вбачається ефективною системою, що забезпечує оптимізацію результатів фінансово-господарської діяльності, в рамках якого збирається інформація для оцінки діяльності підприємства у звітному періоді. Бюджетування як технологію системи управління розглядають такі вчені: М. Вініченко, О. Мельник, Ю. Овдій, М. Тарасюк, В. Хруцький [1; 9; 11; 13; 14]. Бюджетування як управлінську технологію, що призначена для вироблення та підвищення фінансового обґрунтування управлінських рішень, розглядає В. Хруцький, акцентуючи увагу на тому, що уся система бюджетування спрямована на підвищення якості управлінських рішень, котрі стосуються оптимізації формування та використання ресурсів організації [14, с. 21]. Розглядаючи бюджетування як технологію, її розуміють як сукупність знань, відо-

мостей про послідовність певних процесів. У наукових працях констатується, що управлінська технологія узагальнено складається з таких складових: технології бюджетування (інструменти фінансового планування); організації бюджетування (фінансова структура); автоматизації фінансових розрахунків, що передбачає складання фінансових прогнозів [4]. Отже, бюджетування є управлінською технологією, основу якої складають взаємопов'язані бюджети, що забезпечують керівництво необхідною інформацією про очікувані запаси, витрати, доходи, грошові потоки за видами операцій.

Досліджуючи технологію бюджетування, варто зазначити на необхідності складання функціональних бюджетів, які оцінюють основну діяльність підприємства (закупки, продаж, тощо) та операційних бюджетів, які забезпечують вимір кожного центра фінансової відповідальності в кінцеві фінансові результати. При застосуванні комплексної моделі бюджетування дані цих двох груп бюджетів консолідуються у три зведених бюджети підприємства: бюджет доходів і витрат, бюджет руху грошових коштів і бюджет за балансом.

Для своєчасного й обґрунтованого складання бюджетів необхідним є ефективне забезпечення організації даного процесу, до якого рекомендовано віднести:

1. Інформаційне – нормативні документи, звітність підприємства, плани, прогнози та стратегія розвитку, бюджети минулих періодів.

2. Трудові ресурси – делегування персоналу фінансових служб підприємства повноважень з організації бюджетування.

3. Технічне і технологічне – своєчасність надання технічної підтримки та забезпечення інформаційними технологіями виконання процесу бюджетування.

Для реалізації забезпечення трудовими ресурсами запропоновано розподіл працівників за етапами та стадіями циклу бюджетного управління (табл. 1).

Технологія складання бюджетів передбачає дотримання структурованої послідовності, яку на підставі вивчення наукових джерел [7; 2; 13; 15 та ін.] нами для торговельних підприємств узагальнено на рисунку 1.

Подана на рисунку 1 етапність складання функціональних бюджетів дозволяє враховувати чинники, які зумовлюють найбільший вплив на бюджетні показники та передбачати вплив ймовірних ризиків. Передбачати прогнозовані показники та за окремими процесами обирати обмеження у вигляді лімітів за певними статтями бюджетів. Після фінансових обмежень застосову-

Таблиця 1

Виконавці технології складання бюджетів торговельного підприємства

Відповідальні	Етапи складання бюджетів		
	Збір інформації	Складання бюджетів	Фактичні показники
Керівник підприємства та фінансової служби	-	Затвердження та погодження бюджетів	Контроль дотримання термінів складання бюджетів
Економісти	Визначення прогнозних показників	Підготовка базової структури бюджетів	-
	-	Обробка інформації	-
	-	Узгодження показників	-
Бухгалтерія	Систематизація вхідної інформації з реєстрів обліку та звітності	Узгодження показників	Внесення фактичних показників
ІТ-відділ	Забезпечення обробки даних бюджетів		
Відділи: - продажу (торговельні зали) - маркетингу - склади	Узгодження бази даних. Складання попередніх варіантів планів за показниками підрозділу	Узгодження показників	-

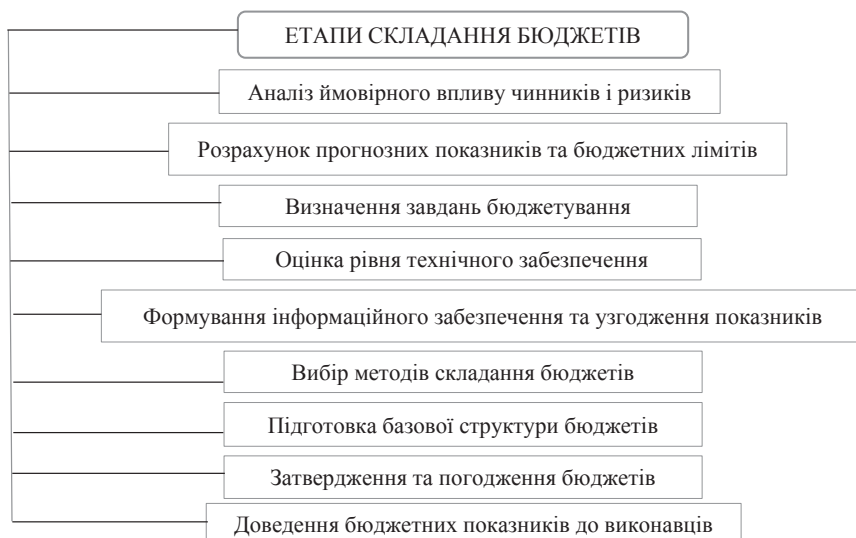


Рис. 1. Послідовність формування функціональних бюджетів торговельного підприємства

ють обмеження по запасам, які мають бути наявні в кожному структурному підрозділі у необхідній кількості в необхідний час для забезпечення ефективного ними виконання своїх функцій та виконання запланованих показників. Відтак, постає необхідність у постійному моніторингу динаміки таких показників відносно встановлених лімітів. Обмеження обов'язково мають бути збалансованими між собою за ключовими показниками (платежі, активи, витрати). Під визначені завдання формування інформаційного забезпечення та узгодження показників має бути взаємоузгодженим з усіма підрозділами, своєчасно надходити до користувачів та інформація має бути достовірною в розрізі показників та підрозділів (процесів).

Бюджети складаються за допомогою різних методів, проте в їх основу покладено балансний підхід, який допомагає узгодити потреби і ресурси, підсумкові показники надходжень і видатків, для кожної статті витрат визначаються джерела покриття. Оскільки нами розглядається порядок складання функціональних бюджетів, акцентуємо увагу на методах їх складання відповідно до вибору об'єкту бюджетування, до яких науковцями віднесено: методи поопераційного (процесно-орієнтованого) і програмно-цільового бюджетування, за центрами відповідальності та за видами бізнесу і змішаний (матричний) метод [3; 8 та ін.]. Формування процесно-орієнтованих бюджетів підприємства виконується розробленими моделями його бізнес-процесів. Виходячи з оперативних цілей підприємства встановлюються цільові показники виконання окремих бізнес-процесів у періоді бюджетування, проводяться розрахунки споживання ресурсів, надходження та витрачання коштів, отримання прибутків чи збитків, прогностичного балансу [10]. Отже, для підприємств мережевої торгівлі пропонується процесно-орієнтоване бюджетування, при якому передбачається планування показників за основними процесами: постачання, склад, продажі, управління, з можливістю впливу на виконання бюджетів відповідальними особами. За зведеними бюджетами пропонується застосовувати бюджетування за центрами фінансової відповідальності, при якому передбачається вибір конкретних центрів відповідального (витрат, продажу, доходів, прибутку, грошових потоків) і складання бюджетів тільки з урахуванням витрат, які цими центрами безпосередньо контролюються та регулюються [3]. Такі методичні прийоми

дозволять здійснювати планування та контроль за ресурсами, доходами і витратами в місцях їх виникнення (бізнес-процесах, функціях) та виявляти рівень впливу центрів відповідальності на виконання планових показників.

Підготовка базової структури бюджетів включає визначення переліку бюджетів та формування статей і показників бюджетів за їх видами в розрізі процесів торговельного підприємства. На підставі отриманої інформації визначаються або розраховуються цільові показники первинного бюджету та передача сформованих даних відповідальним за складання бюджетів. На даному етапі визначаються і типи бюджетів: натуральні, вартісні, натурально-вартісні, грошові. При цьому, для забезпечення ефективності бюджету-

вання варто враховувати такі аспекти:

- за кожним обраним процесом має бути сформовано лише один бюджет;
- враховувати всі процеси діяльності, проте за умови незначної (до 10%) або нульової рентабельності діяльності не доцільно планувати.

Так, нами для підприємств мережевої торгівлі рекомендовано складання таких функціональних бюджетів – закупки (постачання товарів), запасів (на початок і кінець періоду, на складі та у торговельному залі), продажів, витрат, витрат на оплату праці.

Оскільки у функціональних бюджетах міститься інформація про основні показники, які характеризують ефективність діяльності у вартісному і кількісному вимірі у розрізі процесів, тому ними ж і визначаються параметри через які мають бути реалізовані ці процеси: обсяги продажу, ціни, доходи.

Для реалізації технології бюджетування виділяють три основні підходи, які можуть застосовуватися на етапах їх планування: «знизу-вгору», «вгору-вниз», а також комбінований підхід. Підприємствам торгівлі, які прибутковість своєї діяльності забезпечують продажами товарів, доцільно використовувати комбінований підхід, при якому зверху спускаються цільові фінансові показники, потім за напрямом «знизу-вгору» формується бюджет продажу і вся система бюджетів підприємства, а надалі аналізується їх відповідність цільовим показникам (оборотність, рентабельність тощо).

Складання бюджетів найбільш доцільно здійснювати на підставі бюджету продажів (специфіка досліджуваних підприємств значно посилює значимість цього бюджету), який, відповідно складають першим, оскільки він містить показники, що є відповідними для визначення показників інших функціональних бюджетів. Даний бюджет включає показники, які характеризують ефективність процесу – продажі. Параметри, які доцільно визначити під час складання даного бюджету нами визначено такими: обсяг продажу, ціни, передбачуваний індекс інфляції, номенклатури груп товарів, рівень знижок (за накопичувальними картами, акціями, тощо), рівень доходу, який забезпечує номенклатурна група (при мінімальному рівні бюджетування за такими товарами не є доцільним), рентабельність, торговельна марка (група) та сезонність. Бюджети продаж для підприємств торгівлі нами розроблено за двома видами у кількісному та вартісному виразах (табл. 2). При комп'ютеризованій обробці

даних, інформація з бюджету продажу за таким форматом дозволить оптимізувати оборотність товарів, ранжувати їх номенклатуру за рентабельністю для планування майбутніх обсягів продажів в розрізі торговельних марок і номенклатур, ефективно управляти знижками через накопичувальні системи та акції, ефективно використовувати складські приміщення та вітрини у торговельних залах, уникати замовлення збиткових товарів тощо. Відтак, забезпечивши отримання такої інформації фінансового характеру, керівництво отримує показники для збільшення запасу фінансової міцності.

Також ключовим для досліджуваних підприємств є бюджет запасів на складах, яким передбачається планування товарів на складах в цілому по підприємству та за кожним окремим магазином і регіоном. Необхідність формування даного бюджету зумовлена досягненням оптимального значення показника оборотності запасів на складі.

При складанні бюджетів запасів торговельних підприємств рекомендовано складати бюджетні запасів на кінець та початок періоду, а також товари на складах і у торговельних залах протягом періоду за такими показниками: найменування номенклатури, підрозділу, одиниці виміру, кількість, оборотність номенклатурної групи, ліміти кількості (максимальна і мінімальні величини). Бюджетування запасів має передбачати планування системи лімітування резервів, які повинні забезпечувати безперебійний продаж і не допускати зайвих або відсутніх запасів на певний період. При цьому доцільно враховувати такі базові чинники:

- збільшення продажів товарів більшого попиту має забезпечувати необхідний рівень прибутковості при не збільшених розмірах знижок та поворотності товарів;

- запасу товарів має вистачати для задоволення попиту споживачів (забезпечується лімітуванням резервів з врахуванням сезонності товарів);

- витрати на склад не повинні збільшитися суттєво.

Таким чином, показником ефективності бюджетування запасів на складах може виступати збільшення їх оборотності при збільшенні середньої прибутковості товарних позицій та рівень витрат на утримання складу.

Бюджет витрат підприємств торгівлі передбачає планування витрат в розрізі таких процесів: закупки, зберігання, продаж (комерційні витрати). Таким чином, даний бюджет повинен забезпечувати виконання бюджету продажу. Адже коригування бюджету продажу призведе до змін у бюджеті витрат, який дозволяє управляти ефективністю продажів, оскільки одна номенклатурна група за різними підрозділами або регіонами може мати різну витратність. Коригування продажів необхідно здійснювати, дотримуючись умови, за якої збільшення витрат не призведе до зменшення маржинального прибутку (можливо у короткостроковому періоді). Бюджет доходів також планується в розрізі підрозділів і регіонів з врахуванням прогнозованого індексу інфляції та системи знижок та інших вирахувань з доходів, за такими процесами, як продаж товарів, доставка, супутні послуги, оренда тощо.

Етап узгодження бюджетів передбачає обговорення цільових показників базових бюджетів фахівцями (керівник, фінансовий директор, головний бухгалтер, завідувач складу та завідувач магазину). Затвердження передбачає підпис керівника на прийняття даного бюджету у якості директивного.

Доведення бюджетних показників до виконавців здійснюється для забезпечення безперебійної реалізації бюджетів в кожному підрозділі.

Висновки і пропозиції. Розглянуті методичні аспекти технології формування функціональних бюджетів сприяють здійсненню структурування бюджетів адаптованих для підприємств мережевої торгівлі. Передбачено складання бюджетів за

Таблиця 2

Бюджет продажу будівельного магазину

Показник	Торговельна марка	Од. виміру		План			Факт			Відхилення		Січень	Лютий	Березень	Квітень	
		За номенклатурою	За розміром продажу номенкл. од.	Кількість	Ціна грн	Рентабельність %	Кількість	Ціна грн	Рентабельність %	Кількість	Ціна грн					
1. Номенклатурна група за торговельним структурним підрозділом:																
1.1 Шпалери:																
Магазин 1 (м. Київ)	Elysium	м ²	рулон (5,3 м ²)	18000	384	145						500	500	800	1200	
Магазин 2 (м. Київ)	15500	384	145						450	450	550	850	
Магазин 3 (м. Київ)	17000	380	144						480	480	550	700	
Магазин 1 (м. Суми)	9000	350	135						250	300	400	500	
Магазин 1 (м. Одеса)	7000	370	140						230	240	300	450	
Магазин 2 (м. Одеса)	8000	370	140						250	280	350	430	
.....																
1.2 Фарби і лаки																
1.3 Покриття для підлоги																
1.4 Двері																
.....																
.....																
2. Доставка		км.	км.	30000	3,8	50						150	150	220	300	
3. Оренда		м ²	м ²	15600	450	250						1560	1560	1560	1560	
4. Супутні послуги																

етапами, які враховують специфіку діяльності підприємств та оптимізують технологію їх формування шляхом врахування структурно-логічної послідовності кожного етапу, за яким передбачено комплексне забезпечення його виконання. При застосуванні розглянутих методичних прийомів рекомендовано:

- враховувати низку чинників при складанні кожного виду бюджету;

- передбачати планування показників, які максимально забезпечують інформативність системи

управління у їх узгодженості з даними інших бюджетів;

- здійснювати формування і виконання бюджетів за узгодженим переліком відповідальних виконавців, забезпечуючи ефективну організацію їх дій.

Тому в практичному і теоретичному аспектах подана технологія має сприйматися як основа для побудови індивідуальної структури підприємств мережевої торгівлі, що орієнтується на виконання цілей підприємства в цілому та завдань щодо його розвитку в регіонах (сегментах).

Список літератури:

1. Вінніченко М.М. Технологія бюджетування як засіб управління матеріальними та фінансовими ресурсами підприємства : автореф. дис. ... на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 [Електронний ресурс] / М.М. Вінніченко. – Дніпропетровськ, 2005. – 21 с.
2. Ігнатенко Т.В. Постановка на підприємстві торгівлі системи бюджетування в умовах обліку за сегментами діяльності : зб. наук. пр. Черкас. держ. технол. ун-ту. – Серія : Економічні науки. – Вип. 29 : У 3-х ч. – Ч. I. – Черкаси : ЧДТУ, 2011. – С. 202-206.
3. Ілляшенко Т.О. Бюджетування як напрямок удосконалення системи управління діяльністю підприємств / Т.О. Ілляшенко, К.В. Ілляшенко, М.В. Скобенко // Вісник СумДУ. Серія «Економіка». – 2012. – № 3. – С. 36-44.
4. Ковтун С. Бюджетування на сучасному підприємстві, або як ефективно управляти фінансами [Текст] / С. Ковтун. – Х. : Фактор, 2005. – 340 с.
5. Косарев О.Й. Методологія бюджетування діяльності підприємств [Текст] / О.Й. Косарев, В.М. Волик. – К. : НАУ, 2004. – 96 с.
6. Ковтун С. Формируем бюджет продаж на торговом предприятии // Управленческий учет и бюджетирование. – 2008. – № 12(12).
7. Кузьмін О.Є. Бюджетування в системі управління організацією: теоретичні та прикладні засади : [монографія] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К. : Кондор, 2007. – 234 с.
8. Мілінчук О.В. Характеристика методів бюджетного планування на підприємстві / О.В. Мілінчук // Вісник Житомир. держ. технол. ун-ту. Економічні науки. – 2006. – № 4(38). – С. 298-307.
9. Мельник О.Г. Методи бюджетного планування / О.Г. Мельник // Фінанси України. – 2003. – № 12(97). – С. 37-46.
10. Новіков Д.Г. Моделювання системи бюджетування підприємства в умовах трансформаційної економіки : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.03.02 [Електронний ресурс] / Д.Г. Новіков ; Донецький нац. ун-т. – Д. – 2003. – 19 с.
11. Овдій Ю.Л. Бюджетування в системі фінансового планування банків : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.04.01 [Електронний ресурс] / Ю.Л. Овдій ; Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана. – К., 2006. – 19 с.
12. Писаренко Т. Бюджетування як основа ефективного управління підприємством / Т. Писаренко // Економіка і ринок: облік, аналіз, контроль, 2007. – № 16. – С. 25-31.
13. Тарасюк М.В. Бюджетування в торговельних підприємствах та об'єднаннях : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 [Електронний ресурс] / М.В. Тарасюк ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К., 2006. – 26 с.
14. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования / В.Е. Хруцкий, Т.В. Сизова, В.В. Гамаюнов. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 400 с.
15. Чибісов Ю.В. Послідовність етапів впровадження бюджетування на великих промислових підприємствах / Ю.В. Чибісов // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. – Житомир : ЖДТУ, 2005. – № 1(31). – С. 235-240.

Чумак О. В.

Академія фінансового управління

Кунченко М. О.

Харьковский государственный университет питания и торговли

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ БЮДЖЕТ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СЕТЕВОЙ ТОРГОВЛИ

Резюме

Исследованы особенности организации технологии бюджетирования в системе управления деятельностью предприятий торговли. Уточнено определение технологии при использовании ее во взаимосвязи с управлением и бюджетированием. Систематизированы методические аспекты формирования функциональных бюджетов исследуемых предприятий путем изучения их информационного обеспечения и порядка составления. **Ключевые слова:** бюджетирование, технология, функциональный бюджет.

Chumak O. V.

Academy of Financial Management

Kunchenko M. O.

Kharkov State University of Food and Trade

FUNCTIONAL BUDGET AS A MANAGEMENT TOOL FOR COMPANIES OF RETAIL CHAIN STORES

Summary

The article researches the peculiarities of the implementation of the budgeting technology in the management of trade enterprises. Specified has been the definition of technology while using the term in connection with management and budgeting. The methodological aspects of functional budgeting at the analysed enterprises in terms of its information support and procedure have been systematised.

Keywords: budgeting, technology, functional budgets.