

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-1>

УДК 330.658.5

АКТУАЛІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ВОЄННОГО СТАНУ

ACTUALIZATION OF THE BUDGETING PROCESS AT FOOD INDUSTRY ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF THE MARTIAL LAW ECONOMY

Басюк Тетяна Петрівнакандидат економічних наук, доцент,
Національний університет харчових технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9333-6886>**Basiuk Tetiana**

National University of Food Technologies

Стаття присвячена виділенню особливостей здійснення процесу бюджетування на підприємствах харчової промисловості в умовах економіки воєнного стану. Схематично зображено послідовність етапів здійснення процесу бюджетування з прив'язкою до відповідального за його реалізацію. Особливу увагу приділено етапу контролю реалізації бюджетів. Бюджетний контроль запропоновано здійснювати на основі бюджетного звіту, в якому відобразатимуться бюджетні і фактичні показники, відхилення між ними, оцінка відхилення на предмет необхідності реагування, причини відхилення, рекомендації щодо ліквідації критичних відхилень. Підкреслено необхідність розробки гнучких бюджетів, в яких перераховано бюджетні показники відповідно до фактичних обсягів діяльності з метою коректної оцінки відхилень і прийняття управлінських рішень на основі них.

Ключові слова: бюджетування, бюджет, бюджетний звіт, бюджетний контроль, гнучкий бюджет, відхилення.

The article is devoted to highlighting the peculiarities of the budgeting process at food industry enterprises in the conditions of the martial law economy. The goals of the budgeting process are formulated, including: implementation of permanent planning for a certain period; ensuring coordination, cooperation and communication of the company's divisions; encouraging heads of business units to quantify plans; ensuring awareness of the costs associated with the company's activities; creation of bases for evaluation and control of implementation; motivation of workers with the help of orientation towards the achievement of enterprise goals. The peculiarities of the implementation of budgetary targets at enterprises that differ in scope of activity are indicated. The sequence of stages of the budgeting process is schematically depicted with reference to the unit responsible for implementation. According to it, the company's management is responsible for formulating target indicators, agreeing and approving the developed budgets, adjusting the company's activities according to established deviations. Budget units develop draft budgets in accordance with the set targets, participate in the coordination and adjustment of budgets. The budget committee (controlling department) substantiates restrictions on the development of budgets, cooperates with the management and budget units in agreeing and approving budgets, and supervises the implementation of budgets. In the presented study, special attention is paid to budget control, which is proposed to be carried out on the basis of a budget report, which will reflect budget and actual indicators, deviations between them, assessment of deviations for the need for response, reasons for deviations, recommendations for eliminating critical deviations. Quantitative parameters are proposed, according to which negative deviations will be considered critical. The need to develop flexible budgets is emphasized, in which budget indicators are listed in accordance with the actual volumes of activity in order to correctly assess deviations and make management decisions based on them.

Keywords: budgeting, budget, budget report, budget control, flexible budget, deviation.

Постановка проблеми. Складний етап для здійснення господарської діяльності всіма підприємствами, в тому числі і харчової промисловості, характеризується воєнними

діями на території нашої держави, в наслідок чого були порушені усі бізнес-процеси: від постачання сировини і матеріалів до реалізації готової продукції. Виробничі підприємства

із північно-східних, східних і південних регіонів України вимушено або змінили місцезонаштування, або припинили свою діяльність.

Підприємства харчової промисловості, які продовжують свою виробничу діяльність, стикаються з проблемами забезпечення необхідними ресурсами (матеріальними, фінансовими, трудовими), організації виробничого процесу, підтримання і створення каналів збуту. В цих умовах особливої актуальності набуває необхідність економного використання існуючих ресурсів, зменшення витрат, забезпечення отримання доходу і мінімально необхідного прибутку, прийняття оперативних рішень в умовах підвищеного ризику тощо. Вирішенню такого роду завдань сприяє процес планування, безпосередньо бюджетування, яке дозволяє пов'язати поточну операційну діяльність підприємства і її фінансове забезпечення з досягненням поставлених цілей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фундаторами теоретичних та методологічних основ бюджетування є зарубіжні вчені, серед яких Діккі Террі, Друрі К., Майєр Е., Райан Б., Стивен М., Фалуді А., Фостер Дж., Хан Д., Хорнгрен Ч.Т., Шим Джей К. Проблемами адаптації західних концепцій до вітчизняних умов господарювання у своїх наукових дослідженнях займалися багато вітчизняних науковців, серед яких Андрущенко І. Є., Бугай В. З., Буратчук Н., Винниченко М. М., Ілляшенко Т. О., Коваленко В. М., Колісник М. В., Мілінчук О. В., Онісіфорова В. Ю., Федорченко О. Є.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. У згаданих вище працях зарубіжних і вітчизняних вчених широко висвітлюються питання налагодження системи бюджетування на підприємстві і впливу її на ефективність управління. Разом з тим, в силу об'єктивних причин, не розглядаються галузеві особливості цього процесу в умовах економіки воєнного стану.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). З огляду на зазначене вважається доцільним приділити увагу особливостям процесу бюджетування на підприємствах харчової промисловості, який набуває певних змін, але не втрачає актуальності за умов воєнного часу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Посилилась актуальність процесу бюджетування не тільки і не стільки для великих підприємств, де цей процес певним чином налагоджено, а для підприємств середнього

і малого бізнесу, у яких відсутня цілісна система бюджетування. Саме цей прошарок підприємств харчової промисловості швидко адаптовуючись до критичної ситуації потребуватимуть інструментів управління і контролю, ефективність використання яких доведено практикою діяльності підприємств в довоєнний час в умовах системної кризи і пандемії COVID-19.

Практика діяльності великих підприємств харчової промисловості, передбачала формулювання стратегічної мети і здійснення стратегічного планування, яке визначало дії, що необхідні для досягнення поставленої мети, і результатом якого було розробка довгострокового плану – стратегії підприємства. Деталізація довгострокового плану здійснювалася за допомогою бюджетування, в рамках якого визначались короткострокові цілі і задачі у відповідності із загальною стратегією, а також плани майбутніх операцій в грошових вимірниках. Особлива значущість процесу бюджетування на великих підприємствах харчової промисловості також пояснюється зміною акцентів між стратегічним і поточним плануванням в умовах гіпер невизначеності щодо зовнішнього середовища і, відповідно, внутрішнього стану. На сучасному етапі перевага надається поточному короткостроковому плануванню, тобто бюджетний період складає квартал або місяць.

Не зважаючи на зміну часових орієнтирів цільові установки бюджетування залишаються незмінними [1; 2; 5; 6]:

- 1) здійснення постійного планування на визначений період;
- 2) забезпечення координації, кооперації і комунікації підрозділів підприємства;
- 3) спонукання керівників бізнес-підрозділів до кількісного обґрунтування планів;
- 4) забезпечення усвідомлення витрат, пов'язаних з діяльністю підприємства;
- 5) створення основ для оцінки і контролю виконання;
- 6) мотивація робітників за допомогою орієнтації на досягнення цілей підприємства.

Значимість кожної із цілей зростає в кризових умовах. Розробка бюджетів забезпечує періодичне планування операцій підприємства виходячи з наявних можливостей і ресурсів, дозволяє передбачити майбутні, врахувати поточні проблеми визначити найкращий шлях досягнення поставленої мети.

Робота окремих підрозділів підприємства і її керівників в межах бюджетного процесу узгоджується в сенсі розподілу і забезпечення

обмеженими ресурсами всіх видів, моніторингу і контролю їх використання, внесення своєчасних змін. У координації, кооперації і комунікації стають зацікавленими усі учасники бюджетного процесу з огляду на досягнення поставлених цілей.

Менеджери, не завжди чітко усвідомлюючи вартість власних пропозицій і рішень, розробляючи бюджети виписують певну послідовність операцій реалізації проектів із зазначенням їх вартісного виміру і одразу враховують способи їх реального фінансування. Також вони отримують можливість порівняти витрати і вигоди альтернативних напрямів дій, визначити тим самим найбільш ефективний метод використання ресурсів. Оскільки бюджети відображають майбутні операції підприємства, то по мірі реалізації цих операцій вони стають підґрунтям оцінки роботи менеджерів.

Відслідковуючи фактичні результати і порівнюючи їх із запланованими у бюджеті маємо можливість визначити ефективність та результативність діяльності підрозділу і підприємства в цілому.

Окрім того бюджети мотивують робітників підприємства до досягнення поставленої мети, але при умові, що вони брали участь у розробці бюджетів і зацікавлені в досягненні зазначених цільових показників.

В загальному вигляді процес бюджетування на підприємстві повинен здійснюватися у двох напрямках [10]:

1) розробка функціональних бюджетів (бюджетів підрозділів), які, в свою чергу, представлені зведеними бюджетами (сукупністю операційних і фінансових бюджетів);

2) формування стандартів (норм) витрат на виробництво окремих виробів, які є необхідними для розподілу накладних витрат.

Взаємозв'язок цих напрямків полягає у тому, що на основі бюджетів окремих підрозділів визначається ставка розподілу їх накладних витрат між окремими видами продукції. Це дає можливість скласти нормативну калькуляцію повної виробничої собівартості одиниці продукції. З огляду на зазначене обидва напрямки є значимими незалежно від обмеженості стратегічних перспектив підприємства і тривалості періоду бюджетування. Звуження першого напрямку – розробка функціональних бюджетів – може відбуватись на малих і середніх підприємствах з метою скорочення і здешевлення процесу за рахунок зменшення переліку обов'язкових для розробки або об'єднання операційних і фінансових бюджетів. В абсолютному скороченні розробка опе-

раційних бюджетів може зводитись до розробки серед операційних бюджетів - лише бюджету доходів і витрат, фінансових бюджетів – до бюджету грошових коштів і бюджетного балансу.

Процес бюджетування проходить за гнучкою системою стадій (рис. 1):

1. Доведення основних напрямів політики підприємства до відома осіб, які відповідатимуть за розробку бюджетів.

2. Визначення обмежуючих факторів.

3. Підготовка бюджету продажів.

4. Попереднє складання бюджетів.

5. Обговорення бюджетів з вищим керівництвом.

6. Координація і аналіз обговорених бюджетів.

7. Затвердження бюджетів.

8. Контроль, аналіз і корегування бюджетів під час їх виконання.

9. Управління діяльністю підприємства за відхиленнями.

Оскільки вся сукупність бюджетів підпорядковується досягненню поставленої мети підприємства незалежно від періоду, на який вона поставлена, то всі працівники підприємства, як зацікавлені особи, повинні бути ознайомлені з нею і її кількісними характеристиками. Однозначність трактування головної мети підприємства керівниками підрозділів підприємства та іншими розробниками бюджетів всіх підрозділів – є основною вимогою незважаючи на те, що в сучасних умовах цілі носять переважно короткостроковий характер. Можна припустити, що для підприємств харчової промисловості будуть характерними цілі: за оптимістичного сценарію розвитку подій – збереження довоєнного обсягу і асортименту реалізації продукції, за песимістичного – забезпечення обсягу і асортименту реалізації продукції для покриття сукупних витрат (т.т. досягнення точки беззбитковості).

Враховуючи, що можливості підприємств харчової промисловості по досягненню поставлених цілей в сучасних умовах обмежені попитом, ресурсами іншими факторами, то до початку процесу розроблення бюджетів необхідно чітко визначити і врахувати ці обмеження. З одного боку попит впливає на необхідний обсяг виробництва продукції, а з іншого боку – на цінову політику підприємств. Наявність та ціни на ресурси (фінансові, матеріальні, трудові, нематеріальні) впливають на потужності і можливості виробляти продукцію в необхідному обсязі та асортименті. Виходячи з цього потрібно формувати гнучкі



Рис. 1. Схема процесу бюджетування на підприємстві

бюджети, які відповідатимуть різним сценаріям розвитку подій.

Відправною точкою для бюджетування є бюджет продажів, який відображає інформацію про заплановані обсяг продажу, ціну і очікуваний дохід від реалізації кожного виду продукції. Оскільки цей документ відображає майбутні продажі підприємства, то очевидно, що він визначає обсяг виробництва продукції і витрати різних видів ресурсів. З огляду на це, складання усіх операційних і фінансових бюджетів здійснюється після розробки проекту бюджету продажів.

Розробку бюджету продажів в умовах кардинальних змін сьогодення у навколишньому середовищі варто здійснювати методом бюджетування «з нуля». Зазначений метод бюджетування передбачає обґрунтування запланованих витрат при врахуванні виявлених або передбачених проблем і можливостей їхнього вирішення на стадії планування. На відміну від методу прирістного бюджету-

вання метод бюджетування «з нуля» передбачає аналіз ефективності поточних витрат і виявлення можливих резервів економії. Натомість цей метод більш дороговартісний оскільки потребує значних витрат часу і коштів. Обґрунтування вибору методу бюджетування має базуватись на порівнянні додаткових фінансових ресурсів з сумою можливої економії витрат, що дозволить підприємствам харчової промисловості в підсумку отримати приріст доходу і прибутку.

Складання зведеного бюджету починають з найнижчого рівня управління підприємством. Тобто керівники різноманітних підрозділів (відділів, дільниць, служб тощо) складають бюджети діяльності, за яку вони відповідають. В подальшому ці бюджети послідовно узагальнюються і координуються на вищому рівні управління. Бюджетування за принципом «знизу – догори» залишається найоптимальнішим і в умовах воєнного стану особливо для підприємств, що відносяться до суб'єктів макropідприємни-

цтва. Чим більше підприємство тим складніше процес підготовки зведеного бюджету, який вимагає участі представників різних підрозділів підприємства, здійснення великої кількості розрахунків і обґрунтувань, узагальнення і узгодження різних показників. З огляду на це на окремих підприємствах створюються бюджетні комітети або відділи контролінгу, до функцій яких входить: вибір бюджетної політики; вивчення бюджетних показників, що надаються керівниками підрозділів; перегляд і схвалення бюджетних показників; аналіз бюджетів і підготовка рекомендацій. В ході виконання цих функцій здійснюється постійне обговорення і узгодження з керівниками різних рівнів. З метою економії витрат на створення і утримання згаданих підрозділів на малих і середніх підприємствах харчової промисловості усі зазначені функції можуть покладатись на одну особу – контролера, яка працює у складі уже існуючого фінансового підрозділу. Контролер аналізує і координує узгоджені бюджети. Важливість його ролі у процесі бюджетування пояснюється тим, що він готує дані для планування, розробляє інструкції для складання бюджетів, перевіряє і узагальнює підготовлені бюджети, визначає відповідність запланованих витрат і наявних ресурсів, складає форми фінансових звітів, надає необхідні консультації.

Після затвердженого бюджету вищим керівництвом підприємства бюджети спрямо-

вуються у відповідні підрозділи і є основою для їхнього виконання керівниками бюджетних центрів.

На завершальних етапах процесу бюджетування здійснюється контроль за реалізацією прийнятих бюджетів, який схематично зображено на рисунку 2, і управління подальшою діяльністю підприємства згідно визначених відхилень і їх причин [11, с. 183].

Бюджетний контроль передбачає співставлення фактичних результатів із бюджетними, аналіз відхилень і внесення необхідних коректив. Головним завданням бюджетного контролю є привернення уваги керівників до значних відхилень, які потребують детальнішого аналізу. У відповідності до цього управління діяльністю підприємства здійснюється за відхиленнями концентруючи увагу і ресурси лише на критичних з них.

Бюджетний контроль і управління за відхиленнями ґрунтується на звіті про виконання бюджету, який складається контролером і надається керівнику, який відповідає за прийняття рішення [4]. У звіті відображаються бюджетні і фактичні показники, відхилення і їх причини. Перевищення фактичних значень показників над бюджетними відображає додатне (позитивне) відхилення. Якщо відхилення по тих підконтрольних показниках, збільшення яких є позитивним явищем, відносяться до цієї групи, то контролер робить висновок, що процес реалізації

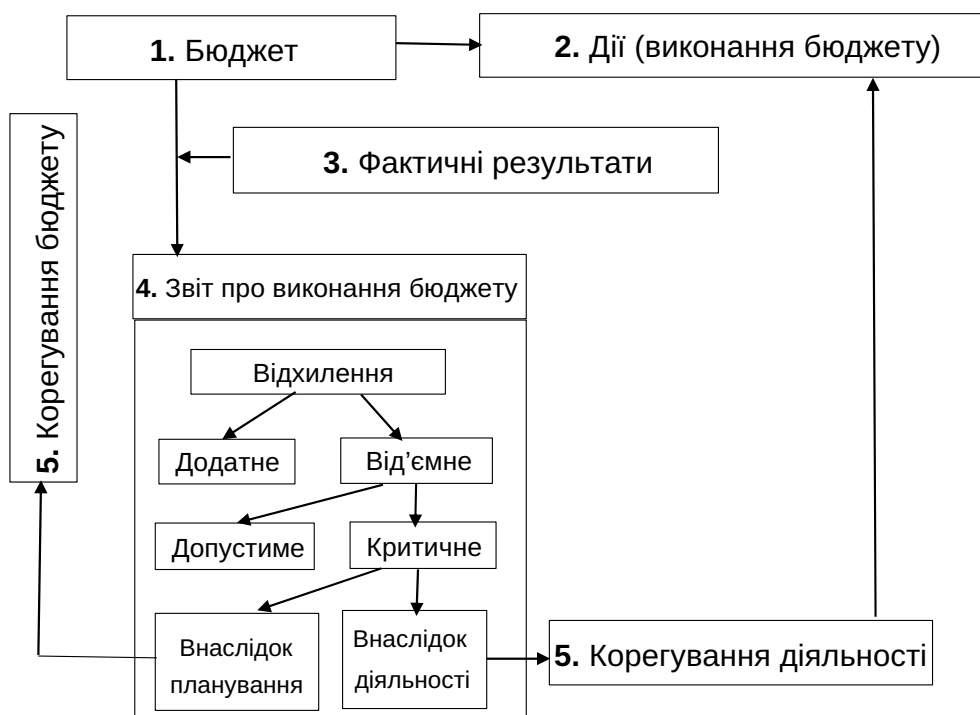


Рис. 2. Система бюджетного контролю

лізації бюджету відбувається в заданому руслі і втручатись в його проходження не потрібно. По показниках, що характеризують виконання плану поточних витрат додатне відхилення свідчить про негативну тенденцію, а від'ємне – навпаки. В свою чергу від'ємні (негативні) відхилення є свідченням недосагнення бюджетних значень і вони можуть бути розділені на допустимі і критичні. Для здійснення такого розподілу визначається критерій критичного відхилення, який диференціюється по контрольним періодам. В якості критичного відхилення по показниках з декадним і місячним періодом спостереження може бути прийнято відхилення у розмірі 20% і більше; по показниках з періодом спостереження раз в квартал – 10% і більше; по показниках з річним контрольним періодом – 5% і більше. Найвища межа критерію критичного відхилення для показників з високою періодичністю спостереження пояснюється можливістю контролера постійно відстежувати ситуацію і сприяти її зміненню на краще. І відповідно, по показниках, що контролюються рідше, ризик вчасної зміни негативної тенденції є значно вищим, тому і критерій критичного відхилення встановлюється на мінімальному рівні.

Критичний розмір відхилень потребує детального вивчення на предмет їх виникнення з використанням додаткової інформації. В залежності від причин відхилень, вони діляться на дві групи:

1) відхилення внаслідок планування, які пов'язані із помилками і прорахунками в процесі прогнозування, визначення функції витрат і доходів, калькулювання планової собівартості і цін;

2) відхилення внаслідок діяльності є результатом дії персоналу або певних подій (зміна попиту, коливання цін, воєнні дії).

При наявності критичних відхилень в залежності від їхньої причини можливі два альтернативні рішення:

– корегування або перегляд бюджету, якщо результати контролю свідчать про недоцільність його виконання;

– внесення відповідних коректив в діяльність підприємства щоб забезпечити досягнення поставлених цілей.

Таким чином, звіт про виконання бюджету забезпечує оперативний зворотній зв'язок між керівництвом, розробниками і виконавцями бюджету. Така можливість є особливо важливою в умовах воєнного стану, за якого зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі малопрогнозовані і їх потрібно регулярно вра-

ховувати в управлінні діяльністю підприємства в поточному режимі.

Слід відзначити, що звіт про виконання бюджету забезпечує можливість контролю тільки при умові коректного співставлення фактичних і бюджетних показників. Тобто, якщо фактичний і бюджетний обсяг діяльності підприємства співпадають або незначно відрізняються. Інакше, показники доходу і витрат, залежних від обсягу діяльності, будуть відрізнятися від бюджетних і існуючі відхилення не можуть бути використанні для прийняття управлінських рішень. Тому для забезпечення ефективного контролю за допомогою звіту про виконання бюджету потрібно співставляти фактичні результати з бюджетом, скорегованим на фактичний обсяг діяльності. Такий бюджет називають гнучким або динамічним і він може бути складений як в процесі планування для декількох релевантних рівнів планової діяльності, так і на стадії контролю шляхом перерахунку бюджетних показників.

Висновки. Вдосконалення процесу бюджетування на підприємствах втілюється через створення системи, яка включає такі взаємопов'язані елементи: методологія, організація, автоматизація бюджетування. Орієнтуючись на реалії сьогодення, створити повноцінну систему бюджетування на малих і середніх підприємствах з самих початків вважається проблематичним. В цьому випадку вартує починати із розробки системи основних (обов'язкових) бюджетів на рівні підприємства в цілому, які розроблятимуться представником фінансово-економічного блоку в організаційній структурі підприємства. В подальшому розширяючи перелік бюджетних документів залучати до бюджетування керівників інших підрозділів і вести роз'яснювальну роботу щодо значимості і методики складання відповідних видів бюджетів. Введення змін в організаційну структуру підприємства відповідно до потреб процесу бюджетування і забезпечення його автоматизації можливо за умови наявності вільних власних фінансових ресурсів, які необхідні для забезпечення необхідними кадрами і програмно-технічними ресурсами.

Згідно описаного вище, на підприємствах, де система бюджетування була налагоджена до введення воєнного стану, зміни вносяться у плановий горизонт бюджетування, цільові показники, перелік бюджетів, терміни узгодження розроблених бюджетів, періодичність контролю за виконанням бюджетів, тривалість прийняття управлінських рішень у відповідності до отриманих відхилень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Андрущенко І. Є., Касьян О. С. Бюджетування, як технологія стратегічного фінансового управління. *Ефективна економіка*. 2014. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3611> (дата звернення: 05.09.2022).
2. Бугай В. З. Аспекти бюджетування в управлінні господарською діяльністю на підприємстві. *Вісник Запорізького національного університету. Серія «Економіка»*. 2010. Вип. 4. С. 10–16.
3. Буратчук Н. Beyond budgeting – модель фінансового управління XXI століття. *Ринок цінних паперів*. 2012. № 1–2. С. 53–58.
4. Винниченко М.М. Система управління бюджетом. *Фінанси України. Серія «Економіка»*. 2009. Вип. 6. С. 119–124.
5. Ілляшенко Т. О. Бюджетування як напрямок удосконалення системи управління діяльністю підприємств. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2012. Вип. 3. С. 36–44.
6. Коваленко В. М., Нестор О. Ю. Бюджетування як інструмент підвищення ефективності управління підприємством. *Культура народів Причорномор'я*. 2013. № 248. С. 72–75.
7. Колісник М. В., Балик У. О. Бюджетування як шлях до ефективного управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 7. С. 372–375.
8. Мілінчук О. В. Вартісно-орієнтоване бюджетування як підхід до управління підприємствами харчової промисловості : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04; Нац. ун-т харч. технологій. Київ, 2011. 20 с.
9. Мілінчук О. В. Деякі аспекти моделювання бюджетування на підприємстві. *Вісник Житомир. держ. техн. ун-ту. Економічні науки*. 2010. № 1 (51). С. 263–265.
10. Онісіфорова В. Ю., Осьмірко І.В. Бюджетування як ефективний інструмент поточного планування на підприємстві. *Збірник наукових праць «Проблеми і перспективи розвитку підприємництва»*. 2020. № 25. С. 128–131.
11. Steven M. Bragg, Budgeting: Third Edition: A Comprehensive Guide 3rd Edition by Steven M. Bragg. 2014. 270 p.
12. Федорченко О.Є. Удосконалення системи бюджетування на підприємстві. *Економіка та держава*. 2015. № 11. С. 37–39.

REFERENCES:

1. Andrushhenko I. Ye., Kasyan O. S. (2014) Byudzhetuvannya, yak texnologiya strategichnogo finansovogo upravlinnya [Budgeting as a technology of strategic financial management]. *Efektivna ekonomika*, 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3611>. (in Ukrainian)
2. Bughaj V. Z. (2010) Aspekty bjudzhetuvannja v upravlinni ghospodarskoju dijalnistju na pidpryemstvi [Aspects of budgeting in the management of economic activity at the enterprise]. *Visnyk Zaporizjkogho nacional-jnogho universytetu. Ser. Ekonomika*, 4, 10–16. (in Ukrainian)
3. Buratchuk N. (2012) Beyond budgeting – model finansovogo upravlinnya XXI stolittya [Beyond budgeting – a model of financial management of the 21st century]. *Rynok cinnyx paperiv*, 1–2, 53–58. (in Ukrainian)
4. Vinichenko M. M. (2009) Vyznachennja ciljovoji funkciji bjudzhetuvannja [Defining the target budgeting function]. *Visnyk Finansy Ukrajinny. Ser. Ekonomika*, 6, 119–124. (in Ukrainian)
5. Ilyashenko T. O. (2012) Biudzhetuvannja yak napriamok udoskonalennia systemy upravlinnia diialnistiu pidpryemstv [Budgeting as a direction of improving the management system of enterprises]. *Visnyk SumDU. Ser. Ekonomika*, 3, 36–44. (in Ukrainian)
6. Kovalenko V. M., Nestor O. Yu. (2013) Byudzhetuvannya yak instrument pidvyshhennja efektyvnosti upravlinnya pidpryemstvom [Budgeting as a tool for increasing the efficiency of enterprise management]. *Kultura narodov Prychornomor'ya*, 248, 72–75. (in Ukrainian)
7. Kolisnyk M. V., Balyk U. O. (2015) Byudzhetuvannya yak shlyax do efektyvnogo upravlinnya [Budgeting as a way to effective management]. *Globalni ta nacionalni problemy ekonomiky*, 7, 372–375. (in Ukrainian)
8. Milinchuk O. V. Vartisno-oriyentovane byudzhetuvannya yak pidxid do upravlinnya pidpryemstvamy harchovoyi promyslovosti [Value-oriented budgeting as an approach to management of food industry enterprises]. Extended abstract of Candidate's thesis. Nacz. un-t xarch.texnologij. Kyiv. (in Ukrainian)
9. Milinchuk O. V. (2010) Deyaki aspekty modelyuvannya byudzhetuvannya na pidpryemstvi [Some aspects of budgeting modeling at the enterprise]. *Visnyk Zhytomyr. derzh. texnol. un-tu. Ekonomichni nauky*, 1 (51), 263–265. (in Ukrainian)
10. Onisiforova V. Yu., Osmirko I. V. (2020) Byudzhetuvannya yak efektyvnyj instrument potochnogo planuvannya na pidpryemstvi [Budgeting as an effective tool for current planning at the enterprise]. *Zbirnyk naukovyx pracz «Problemy i perspektyvy rozvytku pidpry'emnyctva»*, 25, 128–131. (in Ukrainian)

11. Steven M. Bragg (2014) Budgeting. Third Edition. A Comprehensive Guide 3rd Edition by Steven M. Bragg. 270 p.
12. Fedorchenko O. Ye. (2015) Udoskonalennya systemy byudzhetuvannya na pidpryyemstvi [Improvement of the budgeting system at the enterprise]. *Ekonomika ta derzhava*, 11, 37–39. (in Ukrainian)