

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-7>

УДК 336.145:334.72

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОГО БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

THEORETICAL ESTABLISHMENTS OF EFFECTIVE BUDGETING IN ENTERPRISE

Войцехівська Світлана Іванівна

доктор філософії, асистент,

Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6704-409X>

Voitsekhivska Svitlana

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

У статті проведено дослідження основних особливостей організації процесу бюджетування на вітчизняних підприємствах. Окреслено переваги та недоліки системи бюджетування, визначено ключові завдання, котрі мають реалізовуватися завдяки оптимальній організації процесу бюджетування. Досліджено основні визначення таерміну «бюджетування» як ключового та ефективного елементу управління підприємницькою діяльністю. Визначено та систематизовано головні принципи побудови системи бюджетування, які гарантують високий рівень якості процесу бюджетування національних суб'єктів господарювання, такі як: принцип узгодженості цілей; принцип повноти; принцип координації; принцип централізації; принцип періодичності бюджетування; принцип прозорості; принцип точності та принцип декомпозиції. Розглянуто основи організації бюджетного процесу суб'єкта підприємницької діяльності з позиції його мети, цілей та завдань, окреслено основні етапи генерування бюджету суб'єкта господарювання, визначено потребу в постійному проведенні контрольних заходів над процесом досягнення бюджетних показників. Зауважено на актуальності впровадження бюджетного процесу національними підприємствами як ключового способу та методу одержання необхідних інформаційних даних з метою прийняття раціональних та ефективних управлінських рішень з позиції розподілу і застосування фінансових ресурсів. Проаналізовано сильні та слабкі сторони бюджетного процесу. Здійснено узагальнення характерних особливостей бюджетного процесу суб'єкта господарювання як інструменту фінансового планування та оперативного управління діяльністю суб'єкта господарювання. Здійснено аналіз шляхів нарощення рівня ефективності системи бюджетування у фінансовому плануванні бізнес-процесів суб'єкта господарювання, окреслено шляхи та напрями покращення та перспективи розвитку бюджетного процесу бюджетування національних підприємств. Надано висновок, що процес бюджетування надає змогу наростити рівень результативності господарської діяльності та стимулювати персонал на реалізацію бюджетів завдяки фінансовому плануванню та прогнозуванню можливих ризиків.

Ключові слова: бюджетування; бюджетний процес; бюджет; бюджетування на підприємстві; корпоративне бюджетування; система бюджетів.

The article conducted an investigation of the main features of the organization of the budgeting process at domestic enterprises. The advantages and shortcomings of the budgeting system have been highlighted, and key objectives have been identified that can be implemented in order to ensure optimal organization of the budgeting process. The main importance of the term "budgeting" has been identified as a key and effective element of management of enterprise activities. The main principles of the budgeting system have been identified and systematized, which guarantee a high level of efficiency in the budgeting process of national government entities, such as: the principle of similarity of goals; principle of repetition; principle of coordination; principle of centralization; the principle of specialization of budgets; principle of periodic budgeting; principle of insight; the principle of accuracy and the principle of decomposition. The basis of the organization of the budget process of the subject of enterprise activity from the position of this goal is reviewed, with the aim of defining the main stages of generating the budget of the subject of state government, the need for consistent implementation is identified no control over the process of achieving budget targets. Recognizes the relevance of implementing the budgetary process by national enterprises as a key method of obtaining the necessary information through the adoption of rational and effective management decisions from a standpoint stagnation of financial resources. The strengths and weaknesses of the budget process are analyzed. The characteristic features of the budgetary process of the government entity as an instrument of financial planning and operational management of the activities of the government entity have been identified.

An analysis of the ways to increase the level of efficiency of the budgeting system in the financial planning of business processes of the subject of state government has been carried out, and the directions and prospects for the development of the budget process of budgeting of national enterprises have been christened Capacity It has been established that the budgeting process can increase the efficiency of government activities and stimulate personnel to implement budgets, as well as financial planning and forecasting of possible risks.

Keywords: budgeting; budget process; budget; budgeting for enterprises; corporate budgeting; budget system.

Постановка проблеми. В нинішніх умовах ринкової конкуренції для ефективного та успішного здійснення господарської діяльності суб'єкти підприємництва мають випереджати своїх конкурентів не лише за ключовими показниками діяльності, а й за рівнем запровадження нової техніки та технологій, ступенем якості управління, що є відображенням оперативної підприємницької реакції на ринкові зміни. Усе це можливо за умов наявності у менеджерів повної інформації щодо ринкової ситуації в цілому чи на конкретному сегменті, а також інформації щодо знаходження на ньому окресленого підприємства. Забезпечення необхідними інформаційними ресурсами можливе за умови запровадження в господарській діяльності суб'єкта підприємства такого основного елемента системи управління як бюджетування. В економічно розвинених державах поняття «бюджетування» розглядають як спосіб чи метод детального обліку та організації витрат в управлінні, який сформований достатньо давно та за останні десятиліття був запроваджений великою кількістю суб'єктів господарювання. В Україні процес бюджетування також посідає одне з основних місць в підприємницькій діяльності. Головною передумовою даного явища є те, що період отримання надприбутків закінчився, а суб'єктам господарювання доводиться чітко та в повному обсязі здійснювати облік своїх фінансових ресурсів, а тому для менеджерів переважною більшості національних суб'єктів господарювання бюджетування, як елемент управління господарською діяльністю є не лише необхідним, а й особливо важливим на шляху до ефективного та раціонального ведення та управління підприємницькою діяльністю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню теоретичних засад формування та впровадження ефективної системи бюджетування на вітчизняних підприємствах присвячено достатньо велика кількість наукових праць як українських так і іноземних науковців. Вітчизняні вчені Ілляшенко Т. О. [1], Бугай В. З. [2], Куцик П. О. [3], Винниченко Н. В. [4], Роговий А. В. [5], Онищенко С. В. [6],

Шумило Ю. О. [7]. зосередили свою увагу на дослідженні теоретичних засад процесу бюджетування як основного елементу системи управління і запровадженні його в підприємницькій діяльності.

Іноземні ж науковці такі як Карпов Т. П., Ковальов В. В., Круглов М. І., Хруцький В. Е., Друрі К. віддають перевагу дослідженню питання теоретико-практичних засад бюджетування, а також інтеграції даного процесу в систему планування суб'єкта господарювання.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значний науковий доробок в даній сфері, невирішеним питання залишається конкретизація основних теоретичних засад формування і запровадження якісної системи бюджетування національними суб'єктами господарювання.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Основна мета даної статті полягає в дослідженні теоретичних засад процесу бюджетування як одного з ефективних елементів управління діяльністю суб'єкта господарювання, окреслення основних аспектів системи бюджетування задля забезпечення нарощення якості бюджетного процесу національними підприємствами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Процес бюджетування займає ключове місце в управлінні будь-яким суб'єктом господарювання, адже допомагає окреслити основну мету підприємницької діяльності, шляхи та напрямки розвитку, а також сформулювати плани на наступний період. Досягнення поставлених цілей бюджетування суб'єкта господарювання вимагає налагодженого процесу організації, контролю та управління з метою гарантування високого рівня ефективності реалізації бюджету.

В умовах сьогодення, організація процесу бюджетування національними підприємствами є безумовно ключовим елементом ефективного управління суб'єктом господарювання, оскільки надає можливість здійснювати контроль за власними фінансовими ресурсами, проводити планування подальших дій та окреслювати пріоритети з метою досягнення сформованих цілей.

На нашу думку, під поняттям «бюджетування» варто розуміти комплекс планування, обліку та контролю на суб'єкті господарювання в рамках окресленої фінансової стратегії, що сприятиме налагодженню та ефективному управлінню підприємницькою діяльністю. Бюджет діяльності в свою чергу визначає запланований обсяг прибутків та затрат на плановий період.

Переважає більшість вчених надає перевагу трактуванню поняття бюджетування «як управлінській технології планування, обліку та контролю капіталу, доходів і витрат, основою якої є складені фінансові цілі та статутні завдання підприємства». Дане визначення дає можливість конкретизувати, аргументувати і розширити перелік завдань, які стоять перед суб'єктом господарювання на рік задля мінімізації незапланованих змін.

Деякі вчені досліджують процес бюджетування підприємницької діяльності дещо однобічно, що безпосередньо пов'язано з їх авторським баченням визначення терміну «бюджетування». Так, Білобловський С. трактує поняття бюджетування як «технологія фінансового планування, обліку, контролю доходів і витрат, одержуваних від бізнесу на всіх рівнях керування, що дає змогу аналізувати прогнозовані й отримані фінансові показники» [8].

Науковці на чолі з вченим Панковим В. А. надають визначення поняттю бюджетування «як інструмент реалізації оперативного і тактичного планування шляхом розробки комплексів цільових показників в кількісному вираженні» [9]. Окреслене трактування достатньо звучує зміст поняття бюджетування, адже не охоплює вартісного вимірника бюджетів такого як фінансовий планів підприємницької діяльності, також бюджетування досліджується як процес коротстрокового планування, який не пов'язаний із окресленими стратегічними цілями суб'єкта господарювання.

Діяч науки Харко А. Ю., переконаний, що під терміном «бюджетуванням» в нинішніх умовах господарювання варто розуміти «планування діяльності підприємства шляхом розроблення системи взаємопов'язаних бюджетів, комплексно орієнтованих на ринкові потреби і покликаних забезпечити стійкий фінансовий стан і поступальний розвиток підприємства відповідно до його головної місії та статутних завдань», однак, науковець обмежив бюджетування тільки процесом планування підприємницької діяльності, не включаючи управління та контроль за даною сферою [10].

Науковці Джерелейко С. О. та Квасницька Р. С. Розглядають поняття бюджетування «як процес розробки, виконання, контролю та аналізу фінансового плану, який охоплює всі сторони діяльності господарської структури, що дозволяє зіставити витрати й отримані результати на наступний період» [11].

Вчені Мельник О. Г. та Кузьмін О. Є. визначають бюджетування «як управлінську технологію, яка передбачає формування бюджетів для обраних об'єктів та їх використання з метою забезпечення оптимальної структури та співвідношення доходів та витрат, надходжень та видатків, активів та пасивів організації для досягнення встановлених цілей з урахуванням впливу середовища функціонування» [12].

До ключових завдань процесу бюджетування на вітчизняних суб'єктах господарювання належать [13]:

- ключові напрями підприємницької діяльності загалом та окремі структурні елементи;
- прибутки та затрати виходячи із основних видів діяльності суб'єкта господарювання;
- купівля та застосування необоротних активів;
- зобов'язання і рух власних фінансових ресурсів суб'єкта господарювання;
- застосування фінансових і людських ресурсів.

Також, до переліку основних завдань процесу бюджетування можна віднести формування зведеного бюджету в цілому та бюджетів різних рівнів, що є підґрунтям для створення перспективної прогнозної фінансової звітності, контролю за реалізацією показників бюджету та проведення аналізу можливих змін фінансового стану суб'єкта господарювання як результат реалізації бюджету. Процес бюджетування ґрунтується на ключових принципах, які окреслюють рівень його ефективності (рис. 1).

З метою забезпечення раціональних умов управління фінансовими потоками суб'єкта господарювання варто сформувавши бюджетний регламент, який передбачає передачу, узгодження, консолідацію бюджетів, порядок формування, методика аналізу показників та їх коригування, проведення оцінки бюджету.

Процес бюджетування є систематичним, постійним та коригуючим. Переважно бюджет формується на рік із розбивкою на півріччя, квартали, місяці та декади.

Принцип узгодженості цілей

- основною метою є оптимізація усіх факторів та передумов виробництва для реалізації суб'єктом господарювання завдань. Притаманне формування бюджету знизу вгору, постійний контроль керівним персоналом за тим, щоб інтереси структурних підрозділів не конфліктували з інтересами суб'єкта господарювання

Принцип повноти

- всі операції суб'єкта господарювання, котрі зумовлюють грошові надходження чи витрати, а також мають вплив на фінансові результати, мають бути відображені в бюджеті, інакше кажучи формування бюджету має охоплювати всі сторони господарської діяльності та всі структурні підрозділи суб'єкта господарювання

Принцип координації

- бюджети деяких центрів прибутків, витрат та структурних підрозділів мають формуватися з врахуванням спроможності їх подальшого зведення в єдиний консолідований бюджет

Принцип централізації

- передбачає, що процес бюджетування є ключовим фінансовим інструментом управління суб'єктом господарювання, котре має реалізовуватися з єдиного центру, та, як наслідок, всі фінансові надходження мають служити для покриття вихідних грошових потоків

Принцип періодичності бюджетування

- мають розподілятися за окремими часовими періодами, термін яких окреслюється особливостями процесу організації фінансової діяльності суб'єкта господарювання

Принцип прозорості

- бюджети мають формуватися таким чином, щоб усі відповідальні за їх реалізацію працівники мали чітку уявлення про поставлені завдання і були вмотивованими до їх виконання

Принцип точності

- всі операції та грошові надходження і виплати, які є їх результатом мають ґрунтуватися на реалістичних прогнозах. Дані плани та обрахунки мають бути конкретизовані та деталізовані аби суб'єкт господарювання могло врахувати усі екзогенні та ендогенні умови господарської діяльності та фактори впливу

Принцип декомпозиції

- кожний бюджет нижчого рівня є більш конкретизованим та деталізованим в порівнянні з бюджетом вищого рівня, таким чином бюджети нижчого рівня є включаються до зведеного бюджету за відповідним підрозділом чи видом діяльності

Рис. 1. Принципи бюджетування

Джерело: складено автором за [11; 14]

В цілому успішне виконання бюджету та досягнення планових показників окреслює відповідальне виконання деяких етапів (рис. 2).

Бюджетування реалізовується на підставі даних управлінського обліку та носить конфіденційний характер. Сукупно зі зведеними фінансовими планами формується регламент та форма бюджету, які базуються на

теоріях управління фінансами, котрі визначають фінансові показники, що приймаються до уваги в процесі прийняття управлінських рішень на всіх етапах підприємницької діяльності. В процесі генерування бюджету суб'єкта господарювання основною умовою є розв'язання оперативних задач і окреслення пріоритетних шляхів та напрямів підприємницької діяльності.

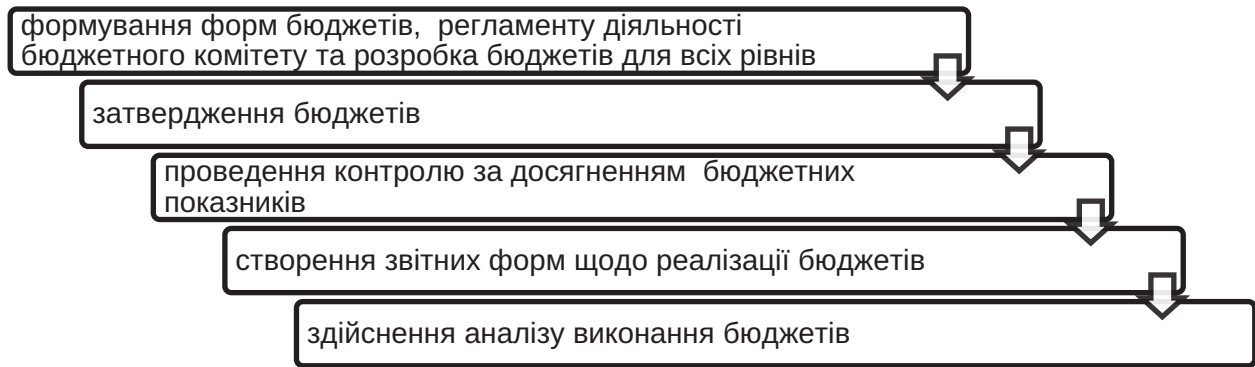


Рис. 2. Етапи формування бюджету підприємства

Джерело: складено автором за [13]

Бюджетування як основний елемент процесу планування підприємницької діяльності реалізовує систему певних функцій (рис. 3).

Головною передумовою ефективного проведення господарської діяльності підприємством є комплексний підхід до процесу бюджетування та його використання в таких сферах:

1) загальне управління – оптимальна координація кожного структурного елемента суб'єкта господарювання згідно з ресурсними можливостями та точне окреслення місця функцій, таких як: фінансова, виробнича, адміністративна та комерційна;

2) управління комерційною діяльністю – зайнятість керівного персоналу на постійній основі у маркетинговій діяльності з метою формування точних планів і прогнозів, а також окреслення найефективніших комерційних дій та процесів згідно з наявними ресурсними можливостями для їхньої реалізації;

3) фінансовий менеджмент – розрахунок необхідного обсягу фінансових ресурсів для забезпечення фінансування, окреслення і регулювання розміру затрат суб'єкта господарювання та формування уявлення про структуру підприємства;

4) управління витратами – сприяння застосовувати ресурси за призначенням та доцільно, а також постійний пошук шляхів та напрямів оптимізації обсягу витрат.

На відміну від усталених методів та способів управління, процес бюджетування спроможний мати ефективний вплив на процес створення фінансових ресурсів, рух грошових коштів, а також на фінансово-економічні результати підприємницької діяльності, мінімізувати розмір відхилення фактичних показників від запланованих, коригувати діяльність через прийняття необхідних управлінських рішень.

Крім того варто звернути увагу, що не залежно від існування великої кількості переваг, процесу бюджетування також притаманні певні недоліки. Однак, вплив цих негативних моментів можливо мінімізувати через удосконалення організаційної структури суб'єкта господарювання, що надасть можливість персоналізувати функції та відповідальність керівного персоналу.

Також до переліку головних факторів в процесі досягнення позитивних результатів від запровадження системи бюджетування можна віднести правильне та раціональне окреслення центрів відповідальності та вибір їхніх повноважень відповідальними особами, адже саме постійний контроль за правильністю застосування наукових підходів у практичній діяльності управлінського персоналу на всіх рівнях дасть можливість досягнути бажаного економічного ефекту.

До того ж варто здійснити стандартизацію всіх даних з метою полегшення та оптимізації їх спільного застосування усіма структурними підрозділами та відділами суб'єкта господарювання. Вато також удосконалити систему обліку, оскільки саме вона є першоджерелом необхідних даних для процесу бюджетування. З метою мінімізації та уникнення негативних наслідків в процесі формування системи бюджетування варто інтегрувати бюджетування з інформаційною та організаційною структурами суб'єкта господарювання.

Нині існує досить актуальна проблема вдосконалення системи бюджетування на вітчизняних підприємствах через впровадження систем автоматизації, тому що даний процес є трудомістким та дорогорватісним для переважної більшості національних підприємств.

Висновки. Таким чином, процес бюджетування являє собою постійний та безпе-

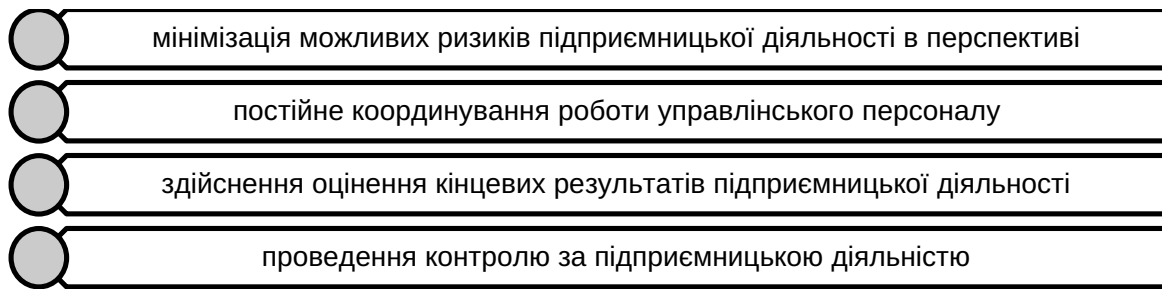


Рис. 3. Функції бюджетування

Джерело: складено автором за [14]

первний процес формування та коригування бюджетів суб'єкта господарювання базуючись на взаємопов'язаних прогнозах розрахунках, котрі окреслюють прибутки та затрати, надходження та видатки, доходи та збитки, а також здійснюють контроль та проводять оцінку виконання бюджетів, що служить передумовою для здійснення ефективного управління фінансовими ресурсами підприємства та взаємопов'язує ключові структурні складові діяльності суб'єкта господарювання, такі як: виробництво, фінанси, реалізації задля отримання певних фінансових результатів, постачання. Дана технологія окреслює всі функціональні сфери підприємницької діяльності: контроль за рівнем якості, виробничий процес, продаж, адміністрування, маркетинг та управління працівниками. При умові дотримання фінансової дисципліни та уникнення можливих ризиків можливо утримувати рівень ліквідності та рентабельності на оптимальному рівні; гарантувати позитивний кінцевий результат від виробничого процесу; підвищити рівень мотивації управлінського персоналу у всіх підрозділах підприємства з метою досягнення окреслених фінансових показників бюджету, що зумовить зростання рівня продуктивності праці та покращить сис-

тему оцінювання роботи працівників. Основною метою процесу бюджетування як управлінської технології є нарощення фінансової аргументованості прийнятих управлінських рішень, а тому процес планування та контролю за бюджетними показниками є економічно обгрунтованим в нинішніх ринкових умовах.

В результаті запровадження системи бюджетування вітчизняні суб'єкти господарювання отримують інструмент для здійснення оперативного управління, застосування якого надасть можливість здійснювати планування фінансово-господарську діяльність, спрямувати діяльність структурних підрозділів на досягнення окресленого фінансового результату, раціоналізувати та оптимізувати фінансові потоки, своєчасно виявляти наявні відхилення фактичних показників від запланованих та швидко відкорегувати свою діяльність за потреби.

З метою майбутнього удосконалення процесу бюджетування варто на високому рівні володіти сучасними методами та методиками, а також провести дослідження можливих видових змін ключових етапів процесу бюджетування в умовах ризико-орієнтованого стилю управління підприємницькою діяльністю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- Ілляшенко Т. О. Бюджетування як напрямок удосконалення системи управління діяльністю підприємств. *Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка»*. 2012. № 3. С. 36–44.
- Бугай В. З. Аспекти бюджетування в управлінні господарською діяльністю на підприємстві. *Вісник Запорізького національного університету. Серія «Економіка»*. 2010. № 4. С. 10–16.
- Куцик П. О. Бюджетування як основна складова оперативного планування та фінансового контролінгу вищих навчальних закладів. *Збірник наукових праць. Серія «Облік і фінанси»*. 2010. № 7. С. 192–201.
- Винниченко М. М. Система управління бюджетом. *Фінанси України. Серія «Економіка»*. 2009. № 6. С. 119–124.
- Роговий А. В. Фінансове планування як функція менеджменту підприємства. *Науковий вісник ЧДІЕУ. Серія «Економіка»*. 2009. № 2. С. 120–127.
- Онищенко С. В. Упровадження бюджетування та вітчизняних підприємств. *Фінанси України. Серія «Економіка»*. 2003. № 4. С. 45.

7. Шумило Ю. О. Бюджетування як важливий елемент операційного планування. *Вісник Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Серія «Економіка»*. 2007. № 7. С. 105–111.
8. Білобловський С. Складові елементи процесу бюджетування. *Економіка, Фінанси, Право*. 2002. № 8. С. 20–25.
9. Панков В. А. Контролінг і бюджетування фінансово-господарської діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2007. 112 с.
10. Харко А. Ю. Бюджетування у процесі управління фінансовою діяльністю підприємства. *Фінанси України*. 2001. № 9. С. 82–91.
11. Квасницька Р. С., Джерелейко С. О. Теоретичні аспекти та принципи ефективного бюджетування на підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 3(1). С. 105–110.
12. Кузьмін О. Є. Бюджетування на підприємстві : навч. посіб. Київ : Кондор, 2008. 312 с.
13. Дзюба О. М. Загальні основи організації процесу бюджетування на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 23. С. 618–621.
14. Засадний Б. А., Ткаченко А. В. Система бюджетування як провідна ланка фінансового планування бізнес-процесів підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. № 35. С. 33–37.

REFERENCES:

1. Ilyashenko, T. (2012). Biudzhetuvannia yak napriamok udoskonalennia systemy upravlinnia diialnistiu pidpriemstv [Budgeting as a direction of improving the management system of enterprises]. *Bulletin of Sumy State University*. Vol. 3, pp. 36–44.
2. Bughaj, V. (2010). Aspekty bjudzhetuvannja v upravlinni ghospodarskoju dijalnistju na pidpriemstvi [Aspects of budgeting in the management of economic activity at the enterprise]. *Bulletin of Zaporizhzhya National University*. Vol. 4, pp. 10–16.
3. Kucyk, P. (2010). Bjudzhetuvannja jak osnovna skladova operatyvnogho planuvannja ta finansovogho kontrolihu vyshhykh navchalnykh zakladiv [Budgeting as the main component of operational planning and financial controlling of higher education institutions]. *Collection of scientific works*. Vol. 7, pp. 192–201.
4. Vinichenko, M. (2009). Vyznachennja ciljovoji funkciji bjudzhetuvannja [Defining the target budgeting function]. *Bulletin of Finances of Ukraine*. Vol. 6, pp. 119–124.
5. Roghovyj, A. (2009). Finansove planuvannja jak funkcija menedzhmentu pidpriemstva [Financial planning as a function of enterprise management]. *Scientific journal of ChSIEM*. Vol. 2, pp. 120–127.
6. Onyshhenko, S. (2003). Uprovadzhennja bjudzhetuvannja ta vitchyznjanykh pidpriemstvakh [Introduction of budgeting at domestic enterprises]. *Bulletin of Finances of Ukraine*. Vol. 4, p. 45.
7. Shumylo, Ju. (2007). Bjudzhetuvannja yak vazhlyvyj element operacijnogho planuvannja [Budgeting as an important element of operational planning]. *Bulletin of the Vinnytsia Trade and Economic Institute KNTU*. Vol. 7, pp. 105–111.
8. Biloblovs'kyj, S. (2002). Components of the budgeting process. *Ekonomika, finansy, pravo*. Vol. 8, pp. 20–25.
9. Pankov, V. (2007). Controlling and budgeting of financial and economic activity of the enterprise: Training manual. Kyiv : Center for Educational Literature, 112 p.
10. Kharko, A. (2001). Biudzhetuvannia u protsesi upravlinnia finansovoi diialnistiu pidpriemstva [Budgeting in the process of managing the company's financial activities]. *Finansy Ukrainy – Finances of Ukraine*. Vol. 9, pp. 87–91.
11. Kvasnytska, R., Dzhereleiko, S. (2009). Theoretical aspects and principles of effective budgeting at enterprises. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University*. Vol. 3(1), pp. 105–110.
12. Kuz'min, O. (2008). Budgeting for the enterprise : teaching aid. Kyiv : Kondor. 312.
13. Dziuba, O. (2018). Regulyarnyye voprosy organizatsionnogo protsessa byudzhetirovaniya dlya predpriyatiya [Regular basics of the organizational process of budgeting for enterprise]. *Global and national economic problems*. Vol. 23, pp. 618–621.
14. Zsadnyj, B., Tkachenko, A. (2021). Systema budgetuvannia iak providna lanka finansovogo planuvannia biznes-procesiv pidpriemstva [Budgeting system as a clear link financial planning business processes enterprise]. *Scientific journal of the South-Rail National University*. Vol. 35, pp. 33–37.