

УДК 336.64; 658.1

Я. М. Гринчишин,  
к. е. н., доцент кафедри фінансового менеджменту,  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0628-4545>  
М. В. Пилат,  
студентка 3-го курсу,  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2979-978X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.2.53

# БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК НАПРЯМ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Ya. Hrynychshyn,  
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Financial Management,  
Ivan Franko National University of Lviv  
M. Pylat,  
3rd year student, Ivan Franko National University of Lviv

## BUDGETING AS A DIRECTION OF IMPROVING THE MANAGEMENT SYSTEM OF MODERN ENTERPRISES

*У статті досліджено сутність бюджетування як управлінської технології, метою якої є підтримка менеджменту підприємства в досягненні стратегічних та оперативних цілей. Важливість бюджетування розглянуто через призму його функцій: аналітичної, ресурсно-розподільчої, комунікаційної, координаційної, партисипативної, мотиваційної, контрольної, коригувальної. Підкреслено взаємозв'язок цих функцій з функціями менеджменту, що приносить підприємству значні переваги. Зазначено, що недоліки, які притаманні процесу бюджетування та пов'язані з його імплементацією в систему управління підприємством, значною мірою можна нівелювати застосуванням відповідних принципів. Принципи бюджетування залежно від умов функціонування підприємств поділено на дві групи: принципи в умовах стабільного середовища і принципи в умовах нестабільного середовища. До принципів, що враховують можливість зміни факторів зовнішнього середовища, віднесено принцип гнучкості, принцип врахування ризиків, принцип оптимальності вибору методів бюджетування, принцип мінімізації бюджетних періодів, принцип пріоритетності інформації про грошові потоки.*

*The article examines the essence of budgeting as a management technology, the purpose of which is to support enterprise management in achieving strategic and operational goals. In the conditions of an uncertain and unpredictable environment, budgets are used to control and analyze the financial situation, identify certain shortcomings in the work of enterprises, and minimize potential future risks. The importance of budgeting is considered through the prism of its functions, which include: analytical, resource distribution, communication, coordination, participative, motivational, control, corrective. Interrelationship of these functions with management functions brings significant advantages to the enterprise. Budgets provide an opportunity to optimize costs, investments and cash flows, to rationally allocate limited resources, to determine the need for external financing, to*

**tie the motivation of employees to the results of the units' work. Two groups of budgeting deficiencies are identified. The first group includes the disadvantages of budgeting as a management technology: high labor intensity and cost; low adaptability to the modern dynamic environment; limitation of employee initiative; emphasis on cost reduction rather than value creation. The second group of shortcomings is related to the organization and implementation of budgeting at enterprises. They consist in the absence of a relationship between budgeting and the company's development strategy, the annual periodicity of developing and updating budgets, the manipulation of department managers in the direction of deliberately reducing revenues and overstating costs. It is noted that the shortcomings inherent in the budgeting process and associated with its implementation in the enterprise management system can be largely eliminated by the application of relevant principles. The principles of budgeting depending on the operating conditions of enterprises are divided into two groups: principles in conditions of a stable environment and principles in conditions of an unstable environment. The principles of budgeting, which take into account the possibility of changes in external factors, include the principle of flexibility, the principle of taking into account risks, the principle of optimality of the choice of budgeting methods, the principle of minimizing budget periods, the principle of prioritizing information about cash flows.**

*Ключові слова: бюджетування, функції, переваги, недоліки, принципи.  
Key words: budgeting, functions, advantages, disadvantages, principles.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сьогодні економіка України переживає надзвичайно важкі часи, тому одна з найважливіших характеристик усіх підприємств — досягнення фінансової стабільності. У складних і динамічних умовах підприємства повинні орієнтуватись, як на зміни у зовнішньому середовищі, так і нарощувати свій внутрішній потенціал. Тому необхідним стає впровадження нових методів управління фінансами підприємств, а також удосконалення системи управління діяльністю підприємств. Саме одним з таких нових методів є бюджетування, яке полягає у плануванні майбутньої діяльності підприємства шляхом формування системи бюджетів. Необхідність впровадження бюджетування на підприємствах підтверджується і тим, що даний метод забезпечує кількісний аналіз фінансового планування та контроль за його виконанням. В умовах невизначеності і непередбачуваності зовнішнього середовища бюджетування, як ефективний інструмент прийняття управлінських рішень, дозволяє виявляти певні недоліки у роботі підприємств, своєчасно реагувати на зміни внутрішніх та зовнішніх факторів, мінімізувати потенційні майбутні ризики.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання щодо розкриття сутності та особливостей бюджетування на підприємстві досліджувались такими зарубіжними науковцями як Дж. Шим, Дж. Сігел, Р. Рікардз, Дж. Росанас, М. Норковський, А. Знішчоль. Вони зробили значний внесок у дослідження нового методу планування і контролю фінансових ресурсів на під-

приємстві. Варто зазначити, що серед вітчизняних науковців даному питанню присвятили свої праці Л. Батенко, В. Величко, В. Догадайло, Б. Засадний, Н. Овсюк, В. Пасенко, А. Руснак, Ю. Савка, С. Поліщук, О. Терещенко та інші.

Попри велику кількість праць зарубіжних та вітчизняних науковців, присвячених питанню бюджетування на підприємствах, даний метод потребує ще вдосконалення та подальшого вивчення. Варто більш детально вивчити напрямки вдосконалення методу бюджетування підприємств, його недоліки та напрями їх усунення. Також потребують поглибленого вивчення питання інтеграції процесу бюджетування в систему управління сучасних підприємств.

## ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою даної роботи є дослідження основних аспектів бюджетування діяльності підприємства та узагальнення ролі бюджетування як методу вдосконалення системи управління підприємствами. У результаті даного дослідження будуть розкриті функції бюджетування та їх роль в системі управління діяльності підприємств, а також висвітлено його переваги, недоліки і принципи на сучасному етапі розвитку економіки.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

На сьогоднішній день бюджетування підприємств набуває все більшого значення. Зовнішнє середовище їх функціонування характеризується турбулентністю, тобто високим ступенем невизначеності і непередбачу-

ваності змін [1, с. 54]. Підприємства в таких умовах зацікавлені у своїй фінансовій стабільності та загалом ефективності функціонування. Задля цього потрібен контроль фінансового стану, постійний аналіз, виявлення певних недоліків у роботі підприємств, а також прогноз на майбутнє. Одним з ефективних методів, який дозволяє мінімізувати потенційні майбутні ризики, є бюджетування.

Існує багато підходів до визначення поняття бюджетування. Перш за все обгрунтуємо поняття бюджету. Бюджет компанії — докладний план, що включає в себе всі статті доходів і витрат, грошових потоків за певний період часу. Іншими словами, бюджет є кількісним вираженням плану і розглядається як економічний прогноз для досягнення низки поставлених цілей підприємства. За кожну статтю бюджету має призначатися відповідальна особа. В умовах високої конкуренції практично у всіх сферах, і з урахуванням нестабільної економічної ситуації дане питання є надзвичайно актуальним [2].

Бюджет формується за допомогою процесів бюджетування. Під цим терміном можна розуміти процедури підготовки бюджету і здійснення контролю за його виконанням [3, с. 16]. Основною метою бюджетування є підтримка менеджменту в досягненні стратегічних цілей підприємства, а також планування і контроль операційних заходів [4, с. 62]. Варто зазначити, що бюджетування не є просто технічним процесом складання і контролю бюджетів, а управлінською технологією, яка дає змогу пов'язати діяльність підприємства з його стратегічними цілями [5, с. 53].

Сутність бюджетування розкривається глибше через його функції (табл. 1). Науковці визначають різний їх перелік. Наприклад, Б. Засадний, А. Ткаченко вважають, що бюджетування, як складова частина планування діяльності підприємства, виконує такі функції:

- формування порівняльної інформації для керівництва підприємства та його структурних підрозділів про економічний стан;
- уникнення потенційних ризиків діяльності підприємства в майбутньому;
- регулярне координування роботи менеджерів підприємства;
- визначення оцінки результатів діяльності підприємства;
- контроль над діяльністю підприємства [6, с. 33].

В. Величко наводить такі основні функції бюджетування:

- регулювання фінансових компетенцій (визначення потреби у фінансових ресурсах, необхідних для досягнення поставлених цілей окремими підрозділами підприємства);
- прогнозування — в бюджетах знаходять свій фінансовий вираз майбутні операції підприємства;
- координація — наявні та мобілізовані фінансові ресурси повинні спрямовуватися на досягнення цілей, визначених у стратегії розвитку підприємства;
- мотивація — виконання бюджетних показників є критерієм ефективності діяльності окремих осіб, структурних підрозділів тощо [7, с. 12].

С. Поліщук вважає оптимальним для бюджетування такий набір функцій: стратегічного цілевстановлення, планування, координація підрозділів, контроль і

аналіз поточної діяльності, стимулювання працівників, розподілу ресурсів [8, с. 52]. С. Цюлковська виділяє такі основні функції бюджетування: прогнозування результатів діяльності; розподіл ресурсів; координація діяльності; авторизація; оцінка результатів діяльності; мотивація персоналу; аналіз і контроль ефективності діяльності [9, с. 71].

Узагальнення різних підходів до класифікації функцій бюджетування надало можливість сформулювати такий їх перелік: аналітична, ресурсно-розподільча, комунікаційна, координаційна, партисипативна, мотиваційна, контрольна, коригувальна.

Аналітична функція передбачає встановлення завдань для структурних підрозділів таким чином, щоб орієнтувати їх на досягнення перспективних результатів [9, с. 70]. Суть бюджетування — перетворення стратегічних цілей на оперативні цілі. Тому першим кроком у бюджетуванні є визначення загальних або стратегічних цілей та стратегій бізнесу, які потім перетворюються на конкретні довгострокові цілі, річні бюджети та операційні плани [10, с. 2]. Таким чином, бюджетування вимагає стратегічної орієнтації підприємства, економічного аналізу підприємства та його середовища, аналізу взаємозв'язків між різними сферами діяльності, передбачення потенційних загроз, прогнозування конкурентоспроможності та фінансового стану підприємства на довгострокову перспективу.

Ресурсно-розподільча функція прямо впливає з попередньої. Стратегічна орієнтація підприємства, планування довгострокових і оперативних цілей вимагають раціонального планування і розподілу ресурсів, необхідних для їх досягнення. Обмежена кількість ресурсів змушує менеджмент підприємства до оптимізації витрат і грошових потоків.

Комунікаційна функція пов'язана з передачею інформації на нижчі рівні управління (до центрів відповідальності), щоб довести до відома менеджерів наміри та цілі компанії, а також призначити завдання для них [11]. Тобто бюджети допомагають делегувати відповідальність керівникам центрів, отримувати ними інформацію про те, за що вони відповідають і що вони контролюють.

Зворотній зв'язок формується при наданні керівниками центрів відповідальності інформації у вигляді звітів про виконання бюджетів керівникам вищого організаційного рівнів, відповідальним за головний бюджет. Створена таким чином інформаційна база дає змогу оцінити результати діяльності центрів відповідальності та визначити ефективність всього підприємства [11].

Координаційна функція бюджетування передбачає узгодження окремих бюджетів і дій різних підрозділів, бізнес-одиниць для досягнення загальних цілей розвитку підприємства.

Партисипативна функція передбачає залучення працівників до процесу формування бюджетів. Участь центрів відповідальності в основних процесах встановлення бюджетів створює мотиваційний вплив на продуктивність працівників.

Встановлення чітких, зрозумілих, справедливих та реально досяжних цілей при формуванні бюджетів захоплює менеджерів і працівників до виконання бюджет-

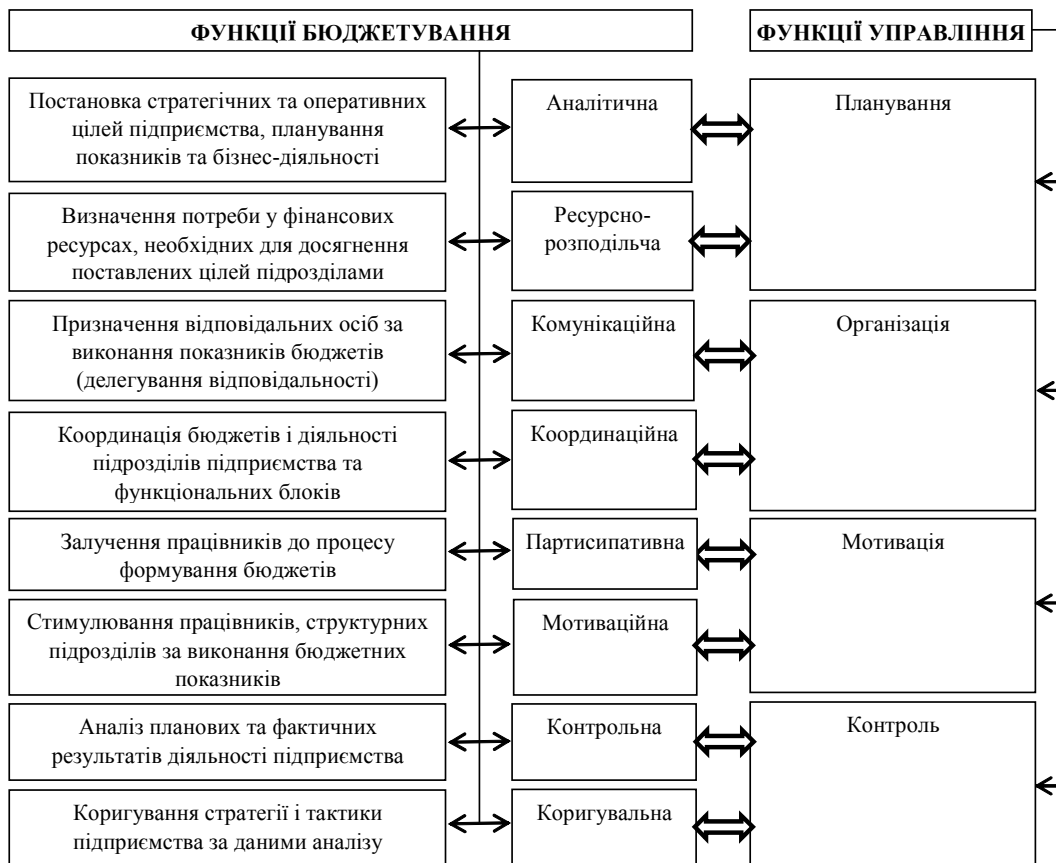


Рис. 1. Взаємозв'язок функцій бюджетування з функціями управління

них завдань, а, отже, і в результатах діяльності підприємства, чим забезпечується мотиваційна функція.

У рамках системи бюджетування здійснюється постійний контроль виконання бюджетних завдань центрами відповідальності, відхилень фактично досягнутих результатів від запланованих, а також причин, через які виникли такі відхилення. Контрольна функція є найважливішою у процесі бюджетування. Систематичний аналіз дозволяє проводити оцінку ефективності роботи підрозділів, своєчасно коректувати бюджети і траєкторію розвитку підприємства.

Коригувальна функція полягає у виявленні негативних відхилень результатів від запланованих, встановлення їх значущості та причин, що зумовили їх появу. Визначення дій щодо виправлення відхилень, які виникли, тобто коригування бюджетів, необхідно проводити, щоб відповідальні менеджери не наражалися на неконтрольований ризик [12].

Співставлення зазначених функцій з основними функціями менеджменту показує роль бюджетування в управлінні сучасними підприємствами (рис. 1).

Участь бюджетування у виконанні всіх основних функцій управління приносить цьому процесу значні переваги, а саме:

- сприяння довгостроковому успіху бізнесу за рахунок розроблення стратегічних цілей та їх трансформації в оперативні;
- аналіз загроз і можливостей, якими може скористатися бізнес;
- оптимізація витрат, інвестицій і грошових потоків;
- раціональний розподіл обмежених ресурсів;

- визначення потреб у зовнішньому фінансуванні;
- виявлення та аналіз вузьких місць, які гальмують бізнес;
- делегування відповідальності керівникам підрозділів;
- сприяння координації та інтеграції різних відділів;
- прив'язка мотивації працівників до результатів роботи підрозділів;
- регулярна оцінка і контроль результатів роботи підрозділів.

Незважаючи на позитивні сторони процесу бюджетування, воно не позбавлене недоліків. Недоліки бюджетування, можна, на нашу думку, поділити на дві основні групи. Перша група — недоліки бюджетування, як управлінської технології. Друга група недоліків пов'язана з організацією і впровадженням бюджетування.

До недоліків першої групи більшість авторів відносить велику трудомісткість і витратність, низьку адаптивність до сучасного динамічного середовища, обмеження ініціативи працівників, акцентування на зниженні витрат, а не створенні вартості [6, с. 36; 13, с. 9]. Друга група недоліків полягає у відсутності взаємозв'язку між бюджетуванням та стратегією розвитку підприємства, річній періодичності розроблення та оновлення бюджетів, маніпуляції менеджерів підрозділів у напрямку невмісного зменшення доходів і завищення витрат [13, с. 10; 14, с. 118, 15, с. 902].

Однак, слід погодитися з твердженням науковців, що проблеми використання бюджетування спричинені насамперед неправильним його використанням, як інстру-

менту управління, або недосконалим менеджментом підприємств [16]. Значною мірою проблеми і недоліки запровадження системи бюджетування на сучасних підприємствах можна пов'язати з порушенням принципів бюджетування. Найпоширенішими принципами бюджетування, що приводяться в науковій літературі, є повнота, інтеграція, послідовність, періодичність, збалансованість, безперервність, уніфікованість та порівнянність, прозорість, економічність, гнучкість, врахування ризиків.

Відповідно до принципу повноти бюджет повинен охоплювати всі операції підприємства, що впливають на його фінансові результати та рух грошових коштів. Застосування цього принципу сприятиме підвищенню контролю за понесеними витратами і доходами, а також раціональному управлінню ресурсами компанії [11].

Принцип інтеграції випливає з необхідності тісного взаємозв'язку та усунення суперечності між різними видами бюджетів, а також узгодження стратегії підприємства з оперативними планами. Бюджети окремих центрів відповідальності повинні складатися з урахуванням можливості їх зведення в єдиний консолідований бюджет таким чином, щоб він сприймався як цілісна структура, представлена у формі єдиного документа [11; 17, с. 139].

Відповідно до принципу послідовності бюджет складається відповідно до прийнятої облікової політики підприємства. Дотриманням цього принципу забезпечується єдність методичних підходів до порівняння фактичних і планових показників доходів та витрат.

Принцип періодичності передбачає складання бюджетів на визначені часові періоди з однаковим проміжком часу (рік, квартал, місяць). Тривалість цих періодів визначається специфікою організації фінансової діяльності підприємства та потребами корпоративного управління.

Принцип збалансованості передбачає забезпеченість запланованих бюджетних заходів необхідними фінансовими ресурсами, а також отримання позитивного фінансового результату — прибутку.

Відповідно до принципу безперервності процедури бюджетного планування, контролю та коригування повинні здійснюватися постійно з урахуванням довго- і короткострокових цілей. Безперервний контроль, аналіз та коригування бюджетів відповідно до прийнятих на підприємстві методологічних правил дозволяє виявляти тенденції діяльності компанії, що значно спрощує процеси прогнозування і бюджетування [18].

Принцип уніфікованості та порівнянності передбачає, що усі бюджетні форми, алгоритми розрахунків та використовувані методики є уніфікованими та обов'язковими для всіх учасників бюджетного процесу. Також прогнозні дані, які відображаються в бюджетних таблицях, повинні бути ідентичні відомостям, що відображаються в бухгалтерських реєстрах. Такий підхід не тільки значно полегшує процес складання бюджету, а й дозволяє досить оперативно здійснювати аналіз його виконання, не створюючи при цьому додаткових інформаційних потоків.



Рис. 2. Принципи бюджетування в умовах стабільного і нестабільного середовища

Відповідно до принципу прозорості бюджети повинні складатися так, щоб усі задіяні у їх виконанні особи були проінформовані про завдання, які перед ними ставляться, й мали стимули до їх виконання [17, с. 139].

Принцип економічності полягає у тому, що витрати на бюджетування не повинні перевищувати економічних вигід від бюджету, як інструменту планування та контролю [19, с. 206]. Виконання цього принципу може забезпечуватися ефективною методологією бюджетування та організацією бюджетного процесу.

Дотримання принципу гнучкості передбачає можливість коригування бюджетів при зміні внутрішніх чи зовнішніх умов діяльності підприємства. Регулярний перегляд витрат і доходів дозволяє виявляти "вузькі місця" і потенційні можливості в діяльності підприємств, підвищити ефективність бюджетування.

Щоб оцінити ймовірність втрат, зумовлених розвитком подій у непередбаченому варіанті, потрібно, перш за все, виявити всі можливі фактори ризику, які властиві взагалі господарській або виробничо-комерційній діяльності. Крім того, необхідно здійснювати ранжування факторів ризиків за важливістю впливу на діяльність конкретного підприємства. Це підтверджує важливість принципу врахування ризиків при складанні бюджетів [20, с. 83].

З усіх перерахованих принципів лише два останні враховують можливість зміни факторів зовнішнього середовища. Тому доцільно дану групу доповнити такими принципами, як принцип оптимальності вибору методів бюджетування, принцип мінімізації бюджетних періодів, принцип пріоритетності інформації про грошові потоки (рис. 2).

Невизначеність і нестабільність умов функціонування підприємств вимагає вибору методів бюджетування, спрямованих на підвищення ефективності управління витратами. До прогресивних методів планування, що дозволяють скоротити неефективні витрати, можна віднести бюджетування на нульовій основі і бюджетування на основі бізнес-процесів.

Необхідність принципу мінімізації бюджетних періодів зумовлена тим, що традиційно річний період бюджетування в умовах динамічних змін зовнішнього середовища є неефективним. Скорочення бюджетного періоду в умовах постійно мінливої ситуації на ринку дозволяє підприємству своєчасно реагувати на несприятливі умови, виявляти потенційні можливості.

Оцінка ліквідності і платоспроможності підприємства, прийняття рішення про залучення додаткового фінансування здійснюється на підставі даних бюджет руху грошових коштів. З цього випливає важливість принципу пріоритетності інформації про грошові потоки.

## ВИСНОВКИ

Процес бюджетування є управлінською технологією, метою якої є підтримка менеджменту підприємства в досягненні стратегічних та оперативних цілей. Сутність бюджетування розкривається в його функціях: аналітичній, ресурсно-розподільчій, комунікаційній, координаційній, партисипативній, мотиваційній, контрольній, коригувальній. Виконання цих функцій підкреслює важливість процесу бюджетування, як інструменту управління, і приносить підприємству значні переваги. Недоліки, які притаманні процесу бюджетування та пов'язані з його імплементацією в систему управління підприємством, значною мірою можна нівелювати застосуванням відповідних принципів. Принципи бюджетування залежно від умов функціонування підприємств можна поділити на дві групи: принципи в умовах стабільного середовища і принципи в умовах нестабільного середовища. До принципів, що враховують можливість зміни факторів зовнішнього середовища, доцільно віднести принцип гнучкості, принцип врахування фінансових ризиків, принцип оптимальності вибору методів бюджетування, принцип мінімізації бюджетних періодів, принцип пріоритетності інформації про грошові потоки.

### Література:

1. Фінанси бізнесу: навч. посіб. / Н. С. Ситник та ін.; за заг. ред. Н. С. Ситник. Львів: Априорі, 2019. 432 с.
2. Петрова К. Бюджет компанії: навіщо потрібно його складати, і на що звернути особливу увагу? URL: <https://fibi.tech/news/robota/byudzheth-kompaniyi-navisho-potribno-jogo-skladati-i-na-sho-zvernuti-osoblivu-uvagu> (дата звернення: 16.10.2022).
3. Основи бюджетування: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / Л. П. Батенко та ін.; за заг. ред. Л. П. Батенко. Київ: КНЕУ, 2010. 202 с.
4. Rickards R. C. Beyond Budgeting: Boon or Boondoggle? Investment Management and Financial Innovations. Investment Management and Financial Innovations. 2006. Vol. 3. Iss. 2. P. 62—76.
5. Догадайло Я.В. Теоретичні основи бюджетування на підприємстві / Эффективные подходы к разви-

тию предприятий отраслей, комплексов. В 3 книгах. К 2.: монография. [авт. кол.: Агеева Т.Ю., Аракелова И.В., Бабкина И.П. и др.]. Одесса: КУПРИЕНКО С.В. 2013. С. 46—63.

6. Засадний Б. А., Ткаченко А. В. Система бюджетування як провідна ланка фінансового планування бізнес-процесів підприємства. Науковий Вісник Ужгородського національного університету. Сер: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2021. № 35. С. 33-37.

7. Величко В. В. Конспект лекцій з дисципліни "Економічне управління підприємством" (для студентів усіх форм навчання спеціальності 051 "Економіка"). Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 41 с.

8. Поліщук С. В. Аналіз підходів до організації бюджетування. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2013. № 1. С. 48—56.

9. Ціолковська С. І. Функції менеджменту та бюджетування в зовнішньоекономічній діяльності підприємств агробізнесу. Бізнес Інформ. 2018. № 10. С. 69—74.

10. Shim J. K., Siegel J. G. Budgeting Basics and Beyond. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc. 2005. 414 p.

11. Norkowski M. Budzetowanie w kontekście jego wielopłaszczyznowej krytyki i osiągnięć nurtu beyond budgeting. Praca doktorska Wrocław. 2014. 258 s. URL: [https://wir.ue.wroc.pl/docstore/download/WUT7d-7f86bef8db428aab67f1d34c40a68c/Norkowski\\_M\\_Budzetowanie\\_W\\_Kontekscie\\_Jego\\_Wieloplaszczyznowej\\_Krytyki.pdf](https://wir.ue.wroc.pl/docstore/download/WUT7d-7f86bef8db428aab67f1d34c40a68c/Norkowski_M_Budzetowanie_W_Kontekscie_Jego_Wieloplaszczyznowej_Krytyki.pdf) (дата звернення: 16.10.2022).

12. Клевець О. Контроль бюджетування: функції, етапи та методи. URL: <https://finacademy.net/materials/article/kontrol-byudzhetrovaniya-funkcii-etapy-i-metody-ua> (дата звернення: 16.10.2022).

13. Zniszczol A. Konceptcja Beyond Budgeting, jako alternatywa dla tradycyjnego budzetowania. Journal of Modern Management Process. 2016. Vol. 1. No. 1. P. 8—17.

14. Овсюк Н. В., Моторна О. С. Особливості побудови системи бюджетування на сучасних підприємствах. Молодий вчений. 2016. № 12.1 (40). С. 900—903.

15. Пасенко В. В. Пастернак Я. П. Бюджетування як інструмент управління ресурсами в системі бухгалтерського обліку підприємств. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 65. С. 117—121.

16. Rosanas J. M. Budgeting beyond budgeting. IESE Research Papers. 2016. WP-1139-E. URL: <https://media.iese.edu/research/pdfs/WP-1139-E.pdf> (дата звернення: 16.10.2022).

17. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2003. 554 с.

18. Нестеренко Е. Бюджетирование деятельности предприятия: цели, задачи и основные принципы. URL: <https://finacademy.net/materials/article/byudzhetrovanie-na-predpriyatii> (дата звернення: 16.10.2022).

19. Руснак А. В. Петренко В. С. Карнаушенко А. С. Аналіз фундаментальних методів бюджетування з метою розроблення організаційної бюджетної політики. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 33. С. 203—207.

20. Савка Ю. В. Контекст та робочі принципи бюджетування як технології управління. Науковий вісник

Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2016. Вип. 18. Част. 2. С. 81—84.

## References:

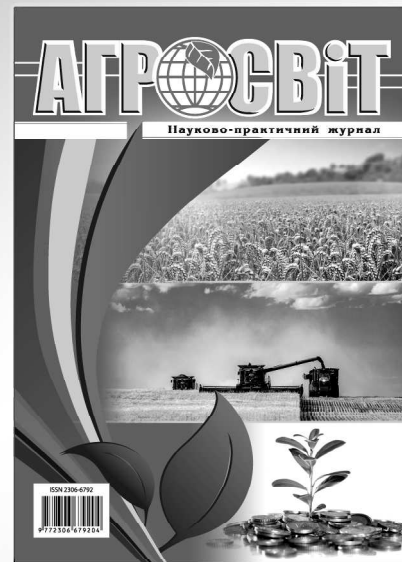
1. Sytnyk, N. S. (2019), *Finansy biznesu [Business finance]*, Apriori, L'viv, Ukraine.
2. Petrova, K. (2021), "The company's budget: why it is necessary to make it, and what to pay special attention to?", available at: <https://fibi.tech/news/robo/ty/byudzhety-kompaniyi-navisho-potribno-jogo-skladati-i-nasho-zvernuti-osoblivu-uvagu> (Accessed 16 October 2022).
3. Batenko, L. P. (2010), *Osnovy byudzhetyvannya [Budgeting basics]*, KNEU, Kyiv, Ukraine.
4. Rickards, R. C. (2006), "Beyond Budgeting: Boon or Boondoggle?", *Investment Management and Financial Innovations*, vol. 3, iss. 2, pp. 62—76.
5. Dohadajlo, Ya. (2013), "Theoretical basis of budgeting at the enterprise", *Effektyvnye podkhody k razvytyiu predpriyatij otraslej, kompleksov. V 3 knyakh [Effective approaches to the development of enterprises in industries and complexes. In 3 books]*, KUPRYENKO S.V., Odesa, Ukraine, vol. 2, pp. 46—63.
6. Zasadnyj, B. A. and Tkachenko, A. V. (2021), "Budgeting system as the leading link of financial planning of business processes of the enterprise", *Uzhorod National University Herald. International Economic Relations And World Economy*, vol. 35, pp. 33—37.
7. Velychko, V. V. (2018), "Ekonomichne upravlinnia pidpriemstvom" [Economic management of the enterprise], O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Kharkiv Ukraine.
8. Polischuk, S. V. (2013), "Analysis of approaches to budgeting organization", *Foreign trade: economics, finance, law*, vol. 1, pp. 48—56.
9. Tsiolkovska, S. I. (2018), "The functions of management and budgeting in foreign economic activity of agribusiness enterprises", *Business Inform*, vol. 10, pp. 69—74.
10. Shim, J. K. and Siegel, J. G. (2005), *Budgeting Basics and Beyond*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, USA.
11. Norkowski, M. (2014), "Budgeting in the context of its multifaceted criticism and achievements of the beyond budgeting trend", Wroclaw, Poland, available at: [https://wir.ue.wroc.pl/docstore/download/WUT7d-7f86bef8db428aab67f1d34c40a68c/Norkowski\\_M\\_-\\_Budzetowanie\\_W\\_Kontekscie\\_Jego\\_Wieloplaszczyznowej\\_Krytyki.pdf](https://wir.ue.wroc.pl/docstore/download/WUT7d-7f86bef8db428aab67f1d34c40a68c/Norkowski_M_-_Budzetowanie_W_Kontekscie_Jego_Wieloplaszczyznowej_Krytyki.pdf) (Accessed 16 October 2022).
12. Klevets', O. (2022), "Budgeting control: functions, stages and methods", available at: <https://finacademy.net/materials/article/kontrol-byudzhetyrovaniya-funkcii-etapy-i-metody-ua> (Accessed 16 October 2022).
13. Zniszczol, A. (2016), "Beyond Budgeting as an alternative to traditional budgeting", *Journal of Modern Management Process*, vol. 1, no. 1, pp. 8—17.
14. Ovsyuk, N. V. and Motorna, O. S. (2016), "Features of construction of budgeting at modern enterprises", *Young Scientist*, vol. 12.1 (40), pp. 900—903.
15. Pasenko, V. and Pasternak, Ya. (2021), "Budgeting as a tool for resource management in the accounting system of the enterprise", *Black sea economic studies*, vol. 65, pp. 117—121.
16. Rosanas, J. M. (2016). "Budgeting beyond budgeting", *IESE Research Papers*, available at: <https://media.iese.edu/research/pdfs/WP-1139-E.pdf> (Accessed 16 October 2022).
17. Tereschenko, O. O. (2003), *Finansova diial'nist' sub'ektiv hospodariuvannya [Financial activities of business entities]*, KNEU, Kyiv, Ukraine.
18. Nesterenko, K. (2020), "Budgeting the activities of the enterprise: goals, objectives and basic principles", available at: <https://finacademy.net/materials/article/byudzhetyrovanie-na-predpriyatii> (Accessed 16 October 2022).
19. Rusnak, A. V., Petrenko, V. S. and Karnaushenko, A. S. (2018), "Budgeting fundamentals analysis for the purposes of organizational budgetary policy development", *Black sea economic studies*, vol. 633, pp. 203—207.
20. Savka, Yu. V. (2016), "Context and working principles of budgeting as management technology", *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series "Economic Sciences"*, vol. 18, no. 2, pp. 81—84.

Стаття надійшла до редакції 09.01.2023 р.

# АГРОСВІТ

[www.agrosvit.info](http://www.agrosvit.info)

Передплатний індекс: 23847



**Виходить 24 рази на рік**

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)**

**Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292**