

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2023. № 10.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.10.18>**

**УДК 657.6:338.5**

*V. V. Bobyl,*

*д. е. н., професор, Український державний університет науки і технологій*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7306-3905>*

*S. V. Zarembo,*

*аспірант, Український державний університет науки і технологій*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-9019-4168>*

## **ФОРМУВАННЯ БЮДЖЕТУ ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВ В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

*V. Bobyl,*

*Doctor of Economic Sciences, Professor,*

*Ukrainian State University of Science and Technologies*

*S. Zarembo,*

*Postgraduate student, Ukrainian State University of Science and Technologies*

## **FORMATION OF THE BUDGET OF STATE INSTITUTIONS IN CONDITIONS OF FINANCIAL UNCERTAINTY**

*У статті констатовано важливість бюджетування в управлінні фінансами державних підприємств та зростаючу невизначеність і динаміку зовнішнього середовища, доведено виникнення потреби в удосконаленні процесу бюджетування у державних установах. За допомогою систематизації результатів наукових досліджень виокремлено чотири ключові напрями*

бюджетування в умовах фінансової невизначеності. Зазначено, що в умовах динамічного конкурентного середовища, навіть удосконалене бюджетування не може функціонувати як окрема система управління державним підприємством. Воно повинно інтегруватися з системами стратегічного та оперативного управління, зокрема, фінансового менеджменту. Бюджетний процес повинен бути сумісним із стилем управління, характерним для конкретного державного підприємства. У роботі рекомендовано замість деталізованих абсолютних бюджетів зосередитися на більш загальних та відносних цілях, які забезпечують необхідну гнучкість господарської діяльності державного підприємства в умовах фінансової невизначеності.

*The article states the importance of budgeting in financial management enterprises and the growing uncertainty and dynamics of the external environment, the emergence of the need to improve the budgeting process has been proven state enterprises. Using the systematization of scientific results four key directions of budgeting in the conditions are highlighted in the research uncertainties: application of dynamic methods in the budgeting process; improvement of parameters in the budgeting process; application of methods budgeting aimed at effective control over costs; emphasis on cash flow information and expanding the variety of plans indicators*

*It was noted that in practice there are two main approaches to adoption decisions in conditions of uncertainty, which can be used for budgeting, if they are adapted to the needs of budget program developers.*

*The first approach assumes that the person who makes the decision (the developer budget program), uses the information it has, its own personal information judgment and experience to identify the probabilities of possible external conditions, and and return estimates for each alternative. This approach is based on expert experience and intuition of the person who develops the budget program, and requires her ability to predict possible risks and respond to them.*

*The second approach is used in cases where the degree uncertainty is too high. In this case, the person who makes the decision (developer of the budget program), may use other methods for evaluation possible strategies. They may include scenario analysis, statistical models or simulation modeling that allow for a broader*

*consideration a range of possible options and their probabilities.*

*Both of these approaches can be useful in developing budgets programs in conditions of uncertainty, but they require skill from developers work with data and assess possible risks.*

*The budget process must be compatible with the management style characteristic of a particular state enterprise. The work recommends instead of detailed absolute budgets to focus on more general and relative goals that ensure the necessary flexibility of the economic activity of the state enterprise in conditions of financial uncertainty.*

**Ключові слова:** *бюджетування; державні установи; фінансова невизначеність; ризики, криза.*

**Keywords:** *budgeting; State institutions; financial uncertainty; risks, crisis.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Основне завдання ефективного управління державним підприємством полягає в оптимізації шляхів його розвитку за допомогою планування діяльності та формування бюджету. Очевидно, що сучасні державні установи функціонують у динамічному ринковому середовищі з високим ступенем фінансової невизначеності. Фінансова нестабільність зовнішнього середовища не сприяє точності прогнозних розрахунків. Процес розроблення сценаріїв майбутнього розвитку державного підприємства відбувається в умовах неповної інформації, складності зведення цілей до одного або кількох критеріїв, принципової неформалізованості основних цілей та багатогранності процесів, що відбуваються всередині державного підприємства. Все це викликає необхідність удосконалення методів формування бюджетів державних установ в сучасних умовах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор.** Значну увагу питанню бюджетування приділили в свої наукових роботах такі вітчизняні та зарубіжні вчені-економісти, як Апчерч А. [1], Квасницька Р. С. [2], Швець Т. Г. [3],

Гриневич О. І. [4], Шим Д. К. та Сігел Д. Г. [5], Кучер С. В., Ковальчук Н. О. [6]. Незважаючи на значну кількість робіт з процесу бюджетування, потребує подальшого дослідження проблема формування бюджетів в умовах фінансової нестабільності та невизначеності.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження підходів формування бюджетів державних установ в умовах фінансової невизначеності.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Бюджетування – це інструмент управління підрозділами підприємства (у тому числі державного) в умовах невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовища за жорстких обмежень факторів та обсягів діяльності.

Бюджетна програма підприємства формується в реальному часі, який характеризується невизначеністю економічної ситуації та неминучістю ризиків. За допомогою бюджетування можна звести до мінімуму невизначеність ринкового середовища та її негативні наслідки для економічного суб'єкта. Державне підприємство не в змозі повністю усунути економічний ризик, але може знизити його негативні наслідки за допомогою прогнозування [7, с. 315].

Залежно від ступеня невизначеності слід застосовувати різні підходи, що забезпечують адаптацію державного підприємства до змін зовнішнього середовища:

- підвищити рівень інформаційного забезпечення стратегічного планування (придбати додаткову інформацію);
- змінити організаційну структуру;
- впливати на внутрішнє середовище підприємства в рамках системи бюджетування [8].

У ситуаціях фінансової невизначеності ефективність функціонування державного підприємства визначається переважно якістю його фінансового

планування та бюджетування. Бюджет допомагає виявляти ризики та можливі зміни умов, що, своєю чергою, спонукає керівництво розглядати можливі проблеми завчасно [9, с. 532].

Сучасне зовнішнє середовище настільки складне і конкурентне, що наявні принципи бюджетування є неефективними для господарської діяльності підприємств [10, с. 207]. Звичайний підхід до бюджетування вже не відповідає вимогам сучасного динамічного ринку [11].

Аналіз і класифікація наукових публікацій та досліджень дозволили систематизувати всі пропозиції щодо форм бюджетування в умовах фінансової невизначеності в чотири основні групи (рис. 1).



**Рисунок 1. Процес бюджетування в умовах фінансової невизначеності**

*Джерело: побудовано авторами на основі [12]*

Перша група підходів до бюджетування в умовах фінансової невизначеності включає в себе динамічні підходи, які відрізняються від статичних методів. Ці підходи включають гнучке бюджетування та сценарне моделювання. Гнучка система бюджетування передбачає оновлення бюджетів щомісяця для врахування змін у обсягах діяльності, собівартості та інших аспектах.

Сценарне моделювання передбачає створення кількох спрощених варіантів бюджету для різних сценаріїв, зазвичай високого, середнього та низького рівня. Бюджетування за сценаріями дозволяє підприємствам готуватися до можливих негативних ситуацій та вживати вчасні запобіжні заходи.

Друга група підходів до бюджетування в умовах фінансової невизначеності передбачає оптимізацію його параметрів та включає в себе скорочення тривалості бюджетного періоду та обсягу планової інформації. Оскільки динамічне зовнішнє середовище робить річне бюджетування менш ефективним, деякі підприємства переходять до коротших періодів планування [13].

Занадто деталізовані бюджети, які включають велику кількість абсолютних показників, є неефективними з кількох причин. По-перше, їх створення вимагає значної кількості часу та ресурсів. По-друге, у зв'язку з швидкою динамікою економічних процесів, тривалий процес підготовки бюджетів не дозволяє здійснювати реальні прогнози. Тому рекомендується державним підприємствам замість занадто деталізованих абсолютних бюджетів зосередитися на більш загальних та відносних цілях, які забезпечують необхідну гнучкість та об'єктивність планової інформації. Витрачений час може бути використаний фінансовими менеджерами для управління іншими важливими аспектами фінансової діяльності [13].

Третій напрямок бюджетування в умовах фінансової невизначеності включає використання прогресивних методів, які можуть значно підвищити якість планування через ефективне управління витратами. До цих методів відносяться

бюджетування на нульовій основі та бюджетування на основі бізнес-процесів. Бюджетування на нульовій основі передбачає повний перегляд та обґрунтування всіх витрат для нового бюджетного періоду. Це високоефективний інструмент планування, який дозволяє оцінювати операції з точки зору ефективності та своєчасно усувати неефективні операції, а також дозволяє швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі [14, с. 243].

Бюджетування на основі бізнес-процесів є методом, при якому діяльність ретельно аналізується для прогнозування витрат, виявлення зв'язків між ними та операційною діяльністю, а також для усунення непотрібних витрат. Головною метою бюджетування на основі бізнес-процесів є скорочення витрат, при цьому забезпечується збереження поточного рівня доходів. Цей метод бюджетування орієнтований на стратегію підприємства і характеризується плануванням діяльності в контексті процесу створення вартості. Використання цього методу дозволяє установі забезпечити кращий контроль над процесом формування бюджету та вирівняти його з загальними цілями підприємства [8, с. 158].

Як спільну рису бюджетування на основі бізнес-процесів і бюджетування на нульовій основі, можна вказати їх підхід до формування бюджету, де історичні витрати не враховуються при складанні бюджетів. Однак впровадження цих методів є більш складним та вимагає більше часу і ресурсів, ніж інші методи бюджетування. Тому необхідно враховувати прогнозовані вигоди і витрати, пов'язані із застосуванням цих прогресивних методів.

Четвертий напрямок бюджетування в умовах фінансової невизначеності пов'язаний із наданням пріоритету інформації про грошові потоки, з одного боку, і диверсифікацією планових показників, з іншого.

Одним з ключових аспектів для уникнення кризового стану державних підприємств в умовах фінансової невизначеності є наявність достатнього грошового резерву, який відображається у фінансовому балансі та звіті про рух грошових коштів. Ця інформація використовується для оцінки ліквідності та

платоспроможності підприємства. Грошові потоки можуть бути розділені за видами діяльності, і ця структура відображається у звіті про рух грошових коштів. Цей звіт служить одним з ключових показників ефективності фінансового управління державним підприємством. Оскільки Звіт про рух грошових коштів включений до щорічної фінансової звітності, підприємство повинно забезпечити доступність аналогічної інформації щоквартально або навіть щомісячно.

Диверсифікація показників у бюджетному процесі передбачає використання не тільки кількісних показників, але й нефінансової інформації, яка може бути критично важливою для успішного функціонування підприємства. Такі нефінансові показники, як конкурентоспроможність, якість обслуговування, рівень кваліфікації персоналу, інноваційність, допомагають оцінити фінансовий стан установи, ідентифікувати загрози та можливості. Деякі дослідники пропонують використовувати інтегровану модель, яка об'єднує процес бюджетування і систему збалансованих показників. Ця модель дозволяє ефективно аналізувати продуктивність, інтегрувати стратегічне планування та бюджетування на державному підприємстві [15, с. 280].

Однією з ключових умов для ефективного функціонування системи бюджетування є її тісна інтеграція з елементами та процедурами управління ризиками на всіх рівнях організаційної структури підприємства. Залучення в процес бюджетування та управління ризиками кваліфікованих співробітників з чітко визначеними обов'язками допоможе вирішити кілька ключових завдань: спростити процес впровадження та супроводу бюджетування шляхом децентралізації; збільшити кількість напрямів та областей виявлення, моніторингу та початкової ідентифікації ризиків, що впливають на діяльність підприємства; підвищити відповідальність конкретних виконавців шляхом делегування їм повноважень та відповідальності за виконання окремих показників бюджету; удосконалити систему мотивації через оцінку результатів виконання планових показників [13].

Основною метою бюджетування є підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності державного підприємства на основі встановлення конкретних цілей та координації всіх заходів, а також підвищення гнучкості функціонування підприємства в умовах змін економічної системи. В країнах з розвинутою економікою був введений підхід «бюджетування з урахуванням ризиків», де будь-який вхідний параметр для бюджету задається не одним числом, а діапазоном значень. Такий діапазон може включати 2-3 значення з експертною оцінкою їх ймовірності (наприклад, песимістичний, оптимістичний та реалістичний сценарії), або може бути представлений більш складним статистичним розподілом. За допомогою імітаційного моделювання цю інформацію про фактори невизначеності можна інтегрувати в фінансову модель. Як результат, формується бюджет, де підсумкові дані представлені не у вигляді числа, а у вигляді розподілу ймовірностей у певному діапазоні. Така інформація надає особам, що приймають рішення, розуміння можливого майбутнього та дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо реалістичних цільових показників та необхідних резервів [11].

Важливо враховувати, що при формуванні та використанні резервів необхідно дотримуватися наступних принципів:

- непередбачені витрати повинні бути включені до бюджету як окрема стаття;
- резерви не повинні використовуватися для покриття витрат, які виникли внаслідок недбайливого виконання обов'язків посадовими особами.

На нашу думку, підхід, що поєднує бюджетування та управління ризиками, дозволяє більш ефективно управляти фінансовими ресурсами та забезпечити стабільність фінансового стану підприємства в умовах невизначеності та змін на ринку. Також він сприяє збільшенню прозорості та обґрунтованості управлінських рішень і робить їх більш адаптивними до змін чинників зовнішнього середовища .

Загалом, використання підходу «бюджетування з урахуванням ризиків» стає

важливою складовою сучасного управління підприємством, допомагаючи забезпечити більш ефективне ресурсо- та ризикоорієнтоване прийняття рішень.

У контексті невизначеності, рішення, які повинен ухвалювати керівник, ускладнюються через мінливі обставини, пов'язані із законодавчими актами, економічними та політичними перспективами, технологіями, що змінюють виробничі процеси, та іншими обмежувальними факторами. Як показує практика, керівнику часто доводиться ухвалювати рішення на основі недосконалої, неповної інформації. Невизначеність під час ухвалення рішень – це певний стан знання, коли одна або більше альтернатив мають низку можливих результатів, імовірність яких невідома. Так само як й прийняття рішення, бюджетування в умовах невизначеності завжди суб'єктивне.

Бюджетування в умовах фінансової невизначеності ґрунтується насамперед на виборі критерію прийняття рішень, а потім виконанні обчислень, необхідних для здійснення вибору в межах цього критерію. Який із розглянутих критеріїв є найбільш придатним – визначає розробник бюджетної програми. Кожен із критеріїв є логічним за конкретних обставин санаційних заходів.

**Таблиця 1. Критерії прийняття рішень на основі бюджетів в умовах фінансової невизначеності**

Критерії	Можливість застосування у бюджетування
Критерій рішення Вальда, або макси-мін	Передбачає максимізацію рівня надійності і представляє зовнішні умови як недоброзичливі. За цим критерієм необхідно визначити найгірший із можливих результатів кожної стратегії, а потім вибрати стратегію, що обіцяє найкращий із найгірших результатів. Стратегія, яка пропонує найкраще з найкращого, потім вибирається як оптимальна.

Критерії	Можливість застосування у бюджетування
Альфа-критерій рішення Гурвіца	Передбачає визначення індексу рішення для кожної стратегії, який являє собою середньозважене його екстремальних віддач. Зважувальним фактором слугує коефіцієнт оптимізму, який розташовується в діапазоні від 0 до 1, що забезпечує можливість особі, яка приймає рішення, висловлювати своє суб'єктивне ставлення до ризику з тим чи іншим ступенем оптимізму. Фактично під час формування бюджетної програми забезпечується можливість звернути увагу розробників на найгіршу та на найкращу віддачу для конкретної стратегії, визначити суб'єктивну ймовірність для кожної з них. Таким чином, цей підхід – реальна основа для оптимального варіанта базової бюджетної програми.
Критерій рішень Сейвіджа (критерій втрат від міні-максу)	Досліджує збитки, які являють собою понесені втрати внаслідок ухвалення неправильного рішення. Втрата вимірюється як абсолютна різниця між віддачою для даної стратегії та віддачою для найефективнішої стратегії в межах одного й того самого стану зовнішнього середовища. Особа, яка ухвалює рішення, при використанні критерію Сейвіджа відмовляється від спроб максимізувати віддачу, обираючи стратегію із задовільною віддачою за нижчого ризику.
Критерій рішень Лапласа	Цей критерій раціональний і нечутливий до ставлення особи, яка приймає рішення. Однак за невідомості стану зовнішнього середовища ймовірності їх настання приймаються за рівні. Обрана стратегія – це стратегія з найвищою передбачуваною вартістю за умови рівних імовірностей. Тому заздалегідь необхідно врахувати фактор ризику при розробці альтернатив. Насправді, рівна ймовірність усіх станів зовнішнього середовища неможлива, особливо в короткострокові періоди. Тому критерій Лапласа більше підходить для довгострокового прогнозування, здійснюваного великими підприємствами.
Інші не кількісні методи врахування невизначеності	Хеджування, гнучке інвестування, диверсифікація інтересів підприємства, придбання додаткової інформації, модифікація цілей, звернення до влади за керівництвом, контроль над оточенням.

*Джерело: сформовано авторами на основі [16; 17; 18]*

Очевидно, що чинників невизначеності багато, а їх дія нерідко є хаотичною

та різноспрямованою, тому основу процесу бюджетування становить ідентифікація за кожним із найважливіших напрямів перетворень певних меж варіації того чи іншого показника. Для представлення та аналізу результатів ухвалення рішення при формуванні бюджетної програми рекомендуємо використовувати матрицю рішення. Матриця рішення являє собою корисний інструмент для концептуалізації та формалізації процесу прийняття рішення. Приклад матриці рішення наведено в таблиці 2, у якій три альтернативи або напрями дії керівника перелічено в лівій частині ( $A_1 - A_3$ ). Можливі стани зовнішнього середовища, умови господарювання або явища ( $N_1 - N_4$ ) і ймовірність їхнього настання ( $p_1 - p_4$ ) розташовані по горизонталі. Числа в матричних комірках – це результат або віддача кожної альтернативи за відповідного стану.

**Таблиця 2. Матриця рішень**

Альтернативи, напрямки дії	Стан зовнішнього середовища, умови господарювання, явища			
	$N_1$	$N_2$	$N_3$	$N_4$
	$p_1 = 0,2$	$p_2 = 0,4$	$p_3 = 0,3$	$p_4 = 0,1$
$A_1$	-25	50	60	-16
$A_2$	-10	-5	36	52
$A_3$	0	60	80	-5

*Джерело: сформовано авторами на основі [19]*

У стані визначеності має місце лише один стан зовнішнього середовища  $N_1$ , і матриця рішення зводиться до одного стовпчика. Розробникам бюджетної програми потрібно тільки вибрати альтернативу з найбільшою віддачою. У цьому випадку можна говорити про бюджетування в умовах певного ризику. Уникнути ризиків неможливо, тому необхідно в процесі бюджетування оцінювати ризики та приймати рішення з їх урахуванням.

Під час формування бюджетної програми насамперед необхідно брати до уваги економічний і фінансовий ризик. Економічний ризик спричинений нестабільністю чинників, що впливають на певні економічні показники діяльності підприємства, а саме: валовий прибуток і рентабельність. До таких чинників можна віднести коливання ринку, трудові та управлінські конфлікти, збої у

виробничому процесі тощо. Основою фінансового ризику слугує зміна величини заборгованості– дебіторської та кредиторської. Зі зростанням дебіторської та кредиторської заборгованості державні підприємства збільшується ступінь фінансового ризику, поняття якого тісно пов'язане із загрозою збільшення неплатоспроможності боржника [20].

Для зниження економічного та фінансового ризику прогнозні та планові значення керуючих критеріїв, основних параметрів, показників бюджетної програми рекомендуємо визначати із застосуванням аналітичних методів: імітаційного моделювання та методу послідовних ітерацій. Під час імітаційного моделювання встановлюють базові залежності (наприклад, між обсягом діяльності і прибутком, структурою собівартості та рентабельністю тощо), визначають ключові параметри (наприклад, ступінь градації витрат і затрат за видами), задають значення керівних критеріїв (інфляція, зміна цін за окремими видами матеріальних ресурсів, темп зростання обсягів діяльності).

Далі застосовується метод послідовних ітерацій, під час якого варіюють додатковими параметрами та їх значеннями. Цей метод призначений для звуження коридору варіювання параметрів моделей. Якщо кінцеві результати такого прогнозного аналізу з якоїсь причини не задовольняють розробника, знову повертаються до методу імітаційного моделювання, уточнюючи або видозмінюючи склад основних моделей і прогнозів.

В умовах фінансової невизначеності ефективним інструментом бюджетування є метод сценарного моделювання. Сценарне моделювання – детальне планування, вивчення, побудова моделей економічних і фінансових процесів для управління ними, залежно від умов господарювання, що виникають.

**Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Фінансова невизначеність створює умови, в яких використання стандартних процедур при бюджетуванні стає неефективним, що потребує удосконалення традиційних методів бюджетування, оскільки зміна зовнішнього середовища

вимагає адаптації.

Отже, державним підприємствам рекомендовано замість деталізованих абсолютних бюджетів зосередитися на більш загальних та відносних цілях, які забезпечують необхідну гнучкість та об'єктивність планової інформації.

На нашу думку, в сучасних умовах фінансової невизначеності та динамічного конкурентного середовища, навіть удосконалене бюджетування не може функціонувати як окрема система управління підприємством. Воно повинно інтегруватися з системами стратегічного та оперативного управління, зокрема, фінансового менеджменту, та підтримувати їх взаємодію. Бюджетний процес повинен бути сумісним із стилем управління, характерним для конкретного державного підприємства. Особлива увага має бути приділена принципу безперервності, який має бути дотримуваним при всіх аспектах фінансового управління, включаючи фінансовий облік, підготовку звітності та управління фінансами підприємства, включаючи процес формування планових бюджетів. Застосування цього принципу на практиці допомагає підприємствам виявити і врахувати значущі невизначеності, пов'язані з їх господарською діяльністю.

Процедура бюджетування та його кожного етапу потребує подальшого опрацювання методологічних рекомендацій, які б забезпечили впровадження цього елемента управління в практику бюджетування вітчизняних державних підприємств в умовах невизначеності та ризику.

### **Література**

1. Urchurch, Alan. (1998). *Management Accounting: Principles & Practice*. London; Washington, DC: Financial Times, Pitman Pub. 706 p.
2. Квасницька Р. С. Етапи процесу бюджетування на промислових підприємствах. *Інфраструктура ринку*. 2017. Вип. 3. С. 47–50.
3. Швець Т. Г. Бюджетування як інструмент управління фінансами підприємства. *Науковий вісник Інституту обліку, аналізу та аудиту*. 2019. №3. С.

45-49.

4. Гриневич О. І. Роль бюджетування в управлінні фінансами підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2016. № 26. С. 37-44.

5. Shim, Jae K., Joel G. Siegel, und Nick Dauber. 2008. Corporate controller's handbook of financial management 2008–2009. Chicago: CCH.

6. Кучер С. В., Ковальчук Н. О. Процес бюджетування на малих підприємствах України як елемент ефективного управління. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 20. С. 993–996.

7. Дідух С. М. Особливості обґрунтування господарських рішень й адаптації бюджетування на підприємствах України в умовах війни. Наукові перспективи. 2023. №1(31). С. 314-325.

8. Kowalewski M. Analiza zmian we współczesnym podejściu do budżetowania działalności przedsiębiorstwa. Prace naukowe uniwersytetu ekonomicznego we Wrocławiu. 2014. Nr. 335. S. 152–161

9. Савіна С.С. Формування системи фінансового планування підприємства в умовах невизначеності. Економіка та суспільство. 2018. № 18. С. 531–537. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/18\\_ukr/74.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/74.pdf)

10. Goode M. Malik A. Beyond Budgeting: The Way Forward? Pakistan Journal of Social Sciences. 2011. Vol. 31. No. 2. P. 207–214

11. Horvath P., Sauter R. Why Budgeting Fails: One Management System Is Not Enough. ed. Harvard Business School Publishing. 2004. URL: <http://surl.li/lvpue>

12. Головка О. Г., Кочура В. С., Чеботарьова А. Ю. Бюджетування як інструмент оперативного фінансового контролінгу на підприємстві. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. № 23. С. 110-116.

13. Kunnathuvalappil Hariharan N. Rethinking budgeting process in times of uncertainty. MPRA Paper. 2020. URL: <http://surl.li/lvqtn>

14. Ювженко Н. М. Традиційні та сучасні методи бюджетування: переваги і недоліки. БІЗНЕСІНФОРМ. № 7. 2018. С. 239–245.

15. Elmaci O., Tutkavul K. Activity Based Budgeting Model Integrated With Balanced Scorecard As A Cycle Of Increasing Corporate Performance. *Journal of Academic Value Studies*. 2020. Vol. 6. No. 3. P. 280–287.
16. Голов С. Ф. Управлінський облік: підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 534 с.
17. Ackoff, R. L. (1998). *Creating the Corporate Future: Plan Or be Planned for*. John Wiley & Sons. 297 p.
18. Hahn, Dietger, und Harald Hungenberg. 2001. *PuK Planung und Kontrolle – Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs- und Kontrollrechnung – Wertorientierte Controllingkonzepte*, 6. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.
19. Narayanaswamy R. *Financial Accounting: A Managerial Perspective* 6th Edition. PHI Learning, 2017, 608 p
20. Серета О. О. Фінансування бюджетних установ: проблеми і перспективи. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-53>

### **References**

1. Upchurch, A. (1998), *Management Accounting: Principles & Practice*, Financial Times, Pitman Pub., London; Washington, DC.
2. Kvasnyts'ka, R. S. (2017), “Stages of budgeting in industrial plants”, *Infrastruktura rynku*, vol. 3, pp. 47–50.
3. Shvets', T. H. (2019), “Budgeting as a tool for managing the company's finances”, *Naukovyj visnyk Instytutu obliku, analizu ta audytu*, vol.3, pp. 45-49.
4. Hrynevych, O. I. (2016), “ The role of budgeting in managing the company's finances ”, *Naukovyj visnyk NLTU Ukrainy*, vol. 26, pp. 37-44.
5. Jae, S. Joel, K.Siegel, G. and Dauber, N. (2008), *Corporate controller's handbook of financial management 2008–2009*, CCH, Chicago, USA.
6. Kucher, S. V. and Koval'chuk, N. O. (2017), “The budgeting process at

small enterprises of Ukraine as an element of effective management”, *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, vol. 20, pp. 993–996.

7. Didukh, S. M. (2023), “Features of substantiation of economic decisions and adaptation of budgeting at ukraine enterprises during the war”, *Naukovi perspektyvy*, vol.1(31), pp. 314-325.

8. Kowalewski, M. (2014), “Analysis of changes in the contemporary approach to budgeting enterprise activities”, *Prace naukowe uniwersytetu ekonomicznego we Wrocławiu*, vol. 335, pp. 152–161

9. Savina, S.S (2018), “Formation of the financial planning system of an enterprise under conditions of uncertainty”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 18, pp. 531–537, available at: (Accessed 30 Sept 2023).  
[https://economyandsociety.in.ua/journals/18\\_ukr/74.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/74.pdf)

10. Goode, M. and Malik, A. (2011), “Beyond Budgeting: The Way Forward?”, *Pakistan Journal of Social Sciences*, Vol. 31, No. 2, pp. 207–214

11. Horvath, P. and Sauter, R. (2004), *Why Budgeting Fails: One Management System Is Not Enough*, Harvard Business School Publishing, available at: <http://surl.li/lvpue> (Accessed 30 Sept 2023).

12. Holovko, O. H., Kochura, V. S. and Chebotar'ova, A. Yu. (2019), “Budgeting as an instrument of operational financial controlling at enterprise”, *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, vol. 23, pp. 110-116.

13. Kunnathuvalappil Hariharan, N. (2020), “Rethinking budgeting process in times of uncertainty”, MPRA Paper, available at: <http://surl.li/lvqtn> (Accessed 30 Sept 2023).

14. Yuvzhenko, N. M. (2018), “The Traditional and Modern Budgeting Methods: Advantages and Disadvantages”, *BIZNESINFORM*, vol. 7, pp. 239–245.

15. Elmaci, O. and Tutkavul, K. (2020), “Activity Based Budgeting Model Integrated With Balanced Scorecard As A Cycle Of Increasing Corporate Performance”, *Journal of Academic Value Studies*, Vol. 6, No. 3, pp. 280–287.

16. Holov, S. F. (2020), Upravlins'kyj oblik [Managerial Accounting], Tsentr navchal'noi literatury, Kyiv, Ukraine.
17. Ackoff, R. L. (1998), Creating the Corporate Future: Plan Or be Planned for, John Wiley & Sons, Hoboken, USA.
18. Dietger, H. und Hungenberg. H. (2001), PuK Planung und Kontrolle – Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs- und Kontrollrechnung – Wertorientierte Controllingkonzepte, Springer Gabler, Wiesbaden.
19. Narayanaswamy, R. (2017), Financial Accounting: A Managerial Perspective, 6th Edition, PHI Learning, Delhi, India.
20. Sereda, O. O. (2021), “Financing of budget institutions: problems and prospects”, Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-53>

*Стаття надійшла до редакції 13.10.2023 р.*