

tion of Management Efficiency]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu*, iss. 1 (2014): 104-108. [http://www.visnyk-ekon-old.uzhnu.edu.ua/images/pubs/42/42\\_21.pdf](http://www.visnyk-ekon-old.uzhnu.edu.ua/images/pubs/42/42_21.pdf)

Mazur, O. O. "Doslidzhennia chynnykiv formuvannia vartosti pidpriemstv rekreatsiinoi haluzi" [Study of the Factors of Formation of the Value of Enterprises in the Recreation Industry]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI»*, no. 36 (2009): 73-79. <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/d0ba0b7e-ed89-4bcf-8fa9-f4cca9b1a0ec/content>

Naidovska, A. O., and Andriienko, Ya. A. "Systematyzatsiia metodyk analizu investytsiinoi pryvablyvosti pidpriemstva" [Systematization of the Methods of Analysis of the Investment Attractiveness of the Enterprise]. *Molodyi vchenyi*, no. 6 (2023): 84-88. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-6-118-17>

Novykova, I. V. "Vartisno-orientovane upravlinnia investytsiinoiu diialnistiu pidpriemstva" [Value-oriented Management of Investment Activities of the Enterprise]: *dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.04*, 2013.

Samoshkina, I. D., and Salohub, D. O. "Investytsiina pryvablyvist pidpriemstva yak kliuchovy element aktyvizatsii investytsiinykh protsesiv" [The Investment Attractiveness of the Enterprise as a Key Element of Activation of Investment Processes]. *Study of world opinion regarding the development of science*. 2022. <https://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/10789/1/Самошкіна%20І.Д.%20С%284%29.pdf>

Saunila, M., Ukko, J., and Rantala, T. "Value co-creation through digital service capabilities: the role of human

factors". *Information Technology & People*, vol. 32, no. 3 (2019): 627-645.

DOI: <https://doi.org/10.1108/ITP-10-2016-0224>

Savina, H. H., and Skibina, T. I. "Faktory zovnishnyoho ta vnutrishnyoho vplyvu na riven efektyvnosti upravlinnia pidpriemstvom kompleksu komunalnykh posluh" [External and Internal Factor of Influence on Effectiveness of the Management Company that Provides a Range of Utilities]. *Efektivna ekonomika*, no. 12 (2016). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5300>

Sutthirak, S., and Gonjanar, P. "The Effects from Asian's Financial Crisis: Factors Affecting on the Value Creation of Organization". *International Journal of Business and Social Science*, vol. 3, no. 16 (2012): 78-84. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=9ebcaf32690f361c985665afc39d7c44138ec80d>

Taranenko, O. O. "Klasyfikatsiia faktoriv vplyvu na vartist pidpriemstv industrii turyzmu" [Classification of Factors Impacting the Enterprises Value of the Tourism Industry]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, no. 4 (2019): 84-89. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2019.04.084](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.04.084)

Value creation. Background paper. <https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/08/Background-Paper-Value-Creation.pdf>

Zakharkin, O. O. "Faktory formuvannia vartosti v konteksti vartisno-orientovanoho pidkhodu upravlinnia pidpriemstvom" [Factors of Value Formation in the Context of Value-oriented Approach to Business Management]. *Biznes Inform*, no. 7 (2014): 208-214. [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2014-7\\_0-pages-208\\_214.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2014-7_0-pages-208_214.pdf)

УДК 657.312.2

JEL: D21; D61; G17

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-271-277>

## ОСОБЛИВОСТІ БЮДЖЕТУВАННЯ В ІТ-КОМПАНІЯХ

©2023 КАРПУШЕНКО М. Ю., КАРПУШЕНКО О. О.

УДК 657.312.2

JEL: D21; D61; G17

### Карпушенко М. Ю., Карпушенко О. О. Особливості бюджетування в ІТ-компаніях

Бюджетування відіграє важливу роль в управлінні фінансами ІТ-компанії, бо дозволяє планувати та контролювати витрати, приймати обґрунтовані фінансові рішення та досягати поставлених цілей. Мета роботи – розгляд особливостей і проблем, з якими зіштовхується ІТ-компанія під час бюджетування, та розробка пропозицій з удосконалення процесу бюджетування. У статті звертається увага на те, що бюджетування виступає інструментом планування, контролю, оптимізації, прогнозування, забезпечення фінансової стійкості. Визначено, що бюджетування може бути важливим інструментом для прийняття стратегічних рішень, оцінки ризиків та визначення можливостей для зростання та розвитку. Підкреслено необхідність урахування мінливого технологічного середовища та швидких змін на ринку при розробці бюджетів. Удосконалення включає оперування актуальними та достовірними даними задля максимально точних і надійних розрахунків та прогнозів. Для цього пропонується проводити аналіз великих обсягів даних, що дозволяє отримувати більш точні інформаційні прогнози та передбачати зміни на ринку. Також пропонується проводити аналіз клієнтів – це дозволяє вивчити особливості попиту задля точнішого прогнозування доходів та розробки маркетингових стратегій для залучення нових клієнтів. Регулярний аналіз показників ефективності й оновлення бюджетів передбачає гнучке бюджетування, яке включає коригування та перегляд бюджетів за потреби. За сучасних умов невизначеності пропонується розробляти бюджети «з нуля», що дозволить уникнути негативних явищ попередніх періодів і врахувати перспективи, що пов'язані з поточним періодом. Узгодженість зі стратегією розвитку компанії та інтеграція стратегічного плану з бюджетним процесом дозволяє керівництву та командам працювати над спільними цілями та ресурсами.

**Ключові слова:** бюджет, бюджетування, ІТ-компанії.

**Рис.:** 3. **Бібл.:** 9.

**Карпушенко Марія Юрївна** – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри фінансів, обліку та безпеки бізнесу, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** [mariamaria1864@gmail.com](mailto:mariamaria1864@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-9280-4812>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57222584426>

**Карпушенко Олег Олексійович** – аспірант кафедри фінансів, обліку та безпеки бізнесу, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** oleg.pm@code-care.pro

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0006-6163-720X>

UDC 657.312.2

JEL: D21; D61; G17

### **Karpushenko M. Yu., Karpushenko O. O. The Features of Budgeting in IT Companies**

*Budgeting plays an important role in managing the finances of an IT company, as it allows you to plan and control costs, make informed financial decisions, and achieve your goals. The purpose of the study is to consider the features and problems faced by an IT company during budgeting, and to develop proposals for improving the budgeting process. The article draws attention to the consideration that budgeting is a tool for planning, control, optimization, forecasting, and ensuring financial stability. It is determined that budgeting can be an important tool for making strategic decisions, assessing risks and identifying opportunities for growth and development. The need to take into account the changing technological environment and rapid changes in the market when developing budgets is emphasized. Improvement includes operating with up-to-date and reliable data for the most accurate and reliable calculations and forecasts. To do this, it is proposed to analyze large amounts of data, which allows you to obtain more accurate information forecasts and predict changes in the market. It is also proposed to conduct customer analysis – this allows you to study the characteristics of demand for more accurate revenue forecasting and the development of marketing strategies to attract new customers. Regular analysis of performance indicators and updating budgets involves flexible budgeting, which includes adjusting and revising budgets as needed. Under current conditions of uncertainty, it is proposed to develop budgets from scratch, which will avoid the negative phenomena of previous periods and take into account the prospects associated with the current period. Aligning with the company's development strategy and integrating the strategic plan with the budget process allows management and teams to work towards common goals and resources.*

**Keywords:** budget, budgeting, IT companies.

**Fig.:** 3. **Bibl.:** 9.

**Karpushenko Mariia Yu.** – D. Sc. (Economics), Associate Professor of the Professor, Department of Finance, Accounting and Business Security, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Marshala Bazhanova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

**E-mail:** mariamaria1864@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-9280-4812>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57222584426>

**Karpushenko Oleh O.** – Postgraduate Student of the Department of Finance, Accounting and Business Security, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Marshala Bazhanova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

**E-mail:** oleg.pm@code-care.pro

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0006-6163-720X>

Бюджетування є невід'ємною частиною фінансового управління в ІТ-компаніях, і воно відіграє надзвичайно важливу роль у досягненні фінансового успіху та стратегічного розвитку цього сектора. Ця стаття присвячена розгляду важливості та ролі бюджетування в ІТ-компаніях, тим складностям і викликам, які вони зустрічають у процесі бюджетування, а також пропозиціям з удосконалення бюджетування.

ІТ-компанії знаходяться у швидкозмінному та конкурентному середовищі, постійно стикаються з фінансовими викликами. Вони повинні не тільки відповідати на нові технологічні тренди, але і забезпечувати сталість фінансового стану компанії. Бюджетування – ключовий інструмент для досягнення цих цілей. Питання бюджетування розглядалися багатьма дослідниками, серед яких слід виділити таких: Бланк І. О. [1], Головка О. Г., Кочура В. С., Чеботарьова А. Ю. [2], Гринцишин Я. М. [3], Дараган А. В., Геворкян А. Ю., Другова О. С. [4], Колісник М. В., Балик У. О. [5], Пасенко В. В., Пастернак Я. П. [6], Прушківський В. Г., Тарасова М. О. [7], Ткаченко Є. Ю., Фатюха В. В. [8], Ювженко Н. М. [9] та інших.

Проаналізувавши чисельні публікації, слід відмітити, що бюджетування розглядається з різних аспектів. Так, Бланк І. О. [1] вважає, що бюджетування – це управлінська технологія, яка використовується

для підвищення відповідальності керівників різного рівня управління за фінансові результати, які досягнуті очолюваними ними структурними підрозділами.

За думкою Прушківського В. Г. і Тарасової М. О. [7], завдання бюджетування – це деталізація та обґрунтування плану діяльності підприємства з метою зниження ризику виникнення непередбачуваних змін у процесі реалізації його головної мети, узгодження діяльності всіх підрозділів, збільшення ефективності його діяльності, пошук можливих шляхів розвитку та забезпечення виконання основних цілей суб'єкта господарювання.

Головка О. Г., Кочура В. С., Чеботарьова А. Ю. [2] підкреслюють, що бюджетування визнано однією з найбільш ефективних управлінських технологій у системі менеджменту, основна мета якого – підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства в результаті цільової орієнтації та координації всіх подій, які охоплюють зміни оборотного капіталу та його джерел, а також підвищення гнучкості функціонування підприємства.

Пасенко В. В. і Пастернак Я. П. [6] наполягають на тому, що налагоджена система бюджетування формує та реалізує економічний потенціал підприємства, дає змогу оцінити ефективність його роботи та підвищити якість і оперативність управлінських рішень.

Дараган А. В., Геворкян А. Ю., Другова О. С. [4] вважають, що бюджетна структура підприємства визначається основними факторами, тобто вимогами, що висувуються з боку керівництва підприємства, специфікою господарської діяльності, структурою управління підприємством (майбутньою фінансовою структурою).

Ювженко Н. М. [9] підкреслює, що бюджетування – це сукупність управлінських процесів, що забезпечують життєвий цикл бюджету. До цього поняття входить розробка бюджету (включно з погодженням і затвердженням), контроль його виконання (оцінка відповідності плану та факту), а також аналіз причин відхилень фактичних даних від планових. Таким чином, бюджетування включає в себе два основні елементи – планування та контроль.

Колісник М. В. і Балак У. О. [5] виокремлюють важливий аспект розуміння механізму впливу процесу бюджетування на діяльність окремого суб'єкта господарювання, а саме, з'ясування того, що система бюджетування на підприємстві базується на концепції центрів і обліку відповідальності. Під центром відповідальності прийнято розуміти сферу діяльності, у межах якої встановлена персональна відповідальність менеджера за показники діяльності, які він зобов'язаний контролювати. Створення та функціонування системи обліку по центрах відповідальності передбачає: визначення центрів відповідальності; складання бюджету для кожного центру відповідальності; регулярне складання звітності про виконання; аналіз причин відхилень і оцінка діяльності центру.

Ткаченко Є. Ю., Фатюха В. В. [8] наполягають на тому, що існують два підходи до формування бюджетів: статичний підхід – у результаті здійснюється формування фіксованих бюджетів; динамічний підхід – у результаті здійснюється формування гнучких бюджетів. Статичні (фіксовані) бюджети формуються на основі незмінних початкових сум і не передбачають зміни в показниках. Динамічні (гнучкі) бюджети, на відміну від статичних, є змінними, тобто піддаються коригуванню на наступні періоди, враховуючи можливі зміни у факторах витрат чи доходів. Для гнучкого бюджету необхідною умовою є обов'язкове знання поведінки витрат (доходів) як функції фактора. Фіксовані бюджети використовують передусім для центрів частково регульованих затрат, а також для інших видів центрів відповідальності.

Мета статті – дослідження особливостей і проблем бюджетування, із якими зіштовхуються ІТ-компанії, розробка пропозицій з удосконалення бюджетування.

**З**адля прогнозування фінансових потоків та витрат ІТ-компанії використовують процедуру бюджетування, яка передбачає складання плану видатків і доходів на певний період часу та дозволяє:

1. *Планувати* – визначити стратегічні цілі, розробити плани дій і визначити необхідні фінансові ресурси для їх досягнення.

2. *Контролювати* – бюджет служить засобом контролю за фінансовими витратами та дотриманням плану.

3. *Оптимізувати* – дозволяє компаніям ефективно розподіляти ресурси, планувати інвестиції та визначати пріоритети.

4. *Прогнозувати* – бюджетні плани дозволяють аналізувати можливі сценарії розвитку подій.

5. *Забезпечувати фінансову стійкість* – допомагає компаніям планувати резерви та реагувати на фінансові кризи.

Бюджетування нерозривно пов'язане із фінансовим плануванням.

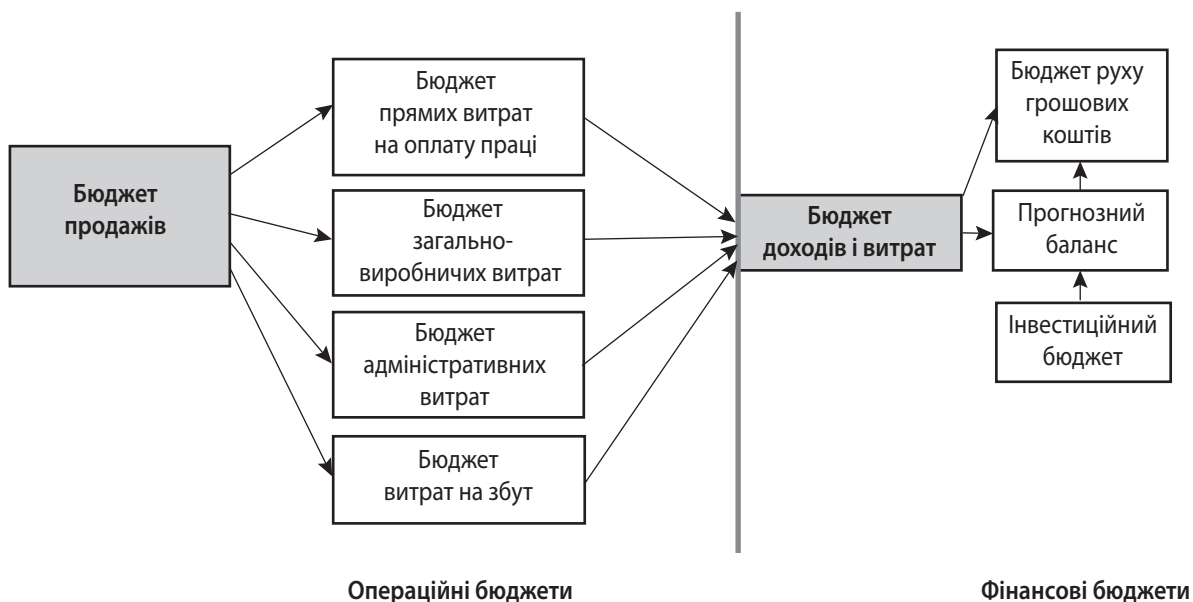
**Б**юджетування повинно починатися з планування бюджету продажів, тобто обсягів планованих ІТ-послуг. Виходячи з цього бюджету плануються бюджети витрат, які мають включати різні категорії витрат, такі як оплата праці, загальновиробничі витрати, що включають витрати на освітлення, опалення, оренду приміщень, в яких працюють ІТ-фахівці, а також витрати на техніку, інтернет та інші, адміністративні витрати, витрати на збут, а також фінансові бюджети – бюджет доходів і витрат, бюджет руху грошових коштів, прогнозний баланс а також інвестиційний бюджет, який передбачає можливості розширення компанії. Оскільки ІТ-послуги не пов'язані із витратами прямих матеріалів, складати окремий бюджет матеріальних витрат не доцільно. Класичну структуру бюджетів для ІТ-компаній наведено на *рис. 1*.

Бюджет допомагає визначити, які фінансові ресурси доступні та на що вони будуть спрямовані. Тоді як фінансове планування – це процес розробки довгострокових фінансових стратегій та цілей організації. Воно включає визначення потенційних джерел фінансування, аналіз фінансової стійкості та ризиків, а також створення планів для досягнення фінансових цілей. Бюджетування та фінансове планування важливі для ефективного управління фінансами організації, оскільки вони допомагають планувати майбутні витрати та доходи, управляти загальними фінансовими ресурсами, приймати обґрунтовані фінансові рішення та контролювати виконання встановлених планів. Ці процеси дозволяють підприємству бути більш передбачуваним і стійким фінансово.

Аналіз літературних джерел [1–9] дав можливість сформулювати такі етапи складання бюджету (*рис. 2*).

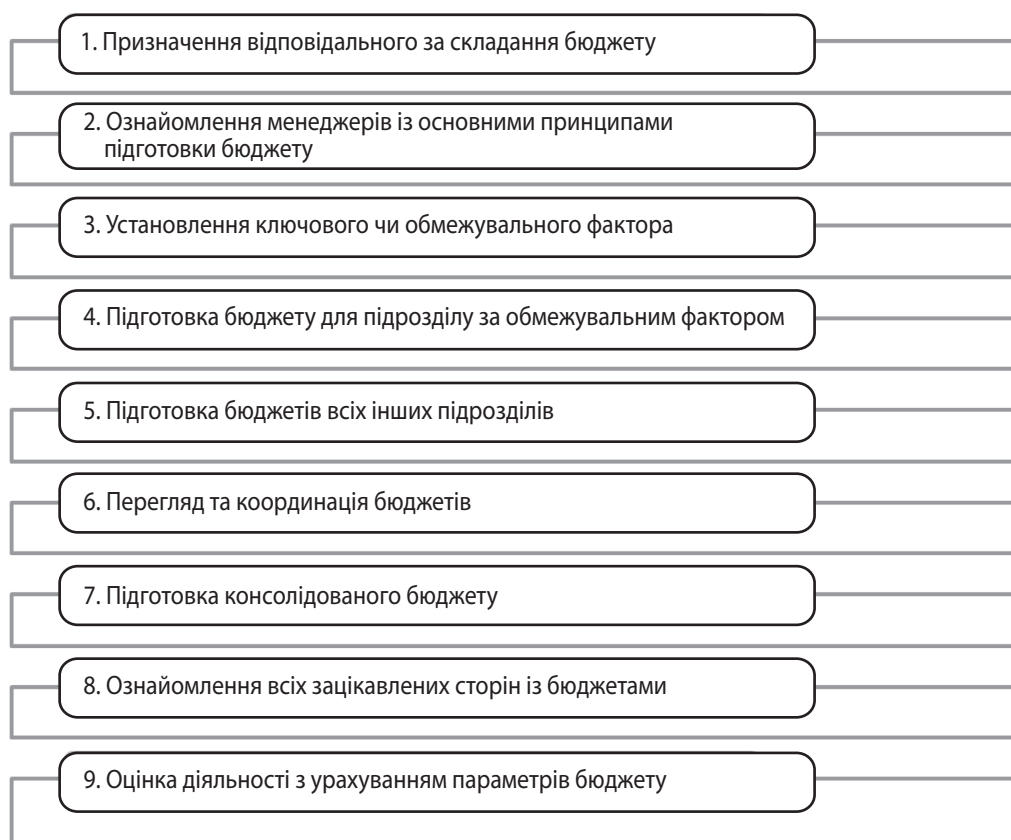
Окремо слід зазначити роль контролю бюджетів. Найважливішими в ньому є аспекти, згідно з якими в рамках контролю необхідно:

- 1) виміряти відхилення між прогнозами та їх реалізацією;
- 2) діагностувати залежно від характерних відхилень можливі погіршення фінансової ситуації, які можуть вплинути на підприємство чи загрозувати йому;



**Рис. 1. Структура бюджетів ІТ-компаній**

Джерело: авторська розробка.



**Рис. 2. Етапи складання бюджетів**

Джерело: авторська розробка.

- 3) визначити коригувальні рішення, здатні покласти край спостережуваному порушенню роботи та відновити фінансову ситуацію;
- 4) переглянути цілі та прогнози.

Наприкінці складання бюджетів важливо застосовувати процедуру управління по відхиленнях – практику, згідно з якою менеджери концентрують свою увагу на тих підрозділах, результати яких від-

різняються від тих, що передбачені бюджетами, і навпаки, приділяють менше уваги, якщо результати підрозділів відповідають запланованим значенням.

**В**раховуючи всі ці етапи, бюджетування може бути важливим інструментом для прийняття стратегічних рішень, оцінки ризиків та визначення можливостей для зростання та розвитку, але виникає багато проблем і труднощів під час бюджетування.

*По-перше*, це середовище, яке швидко змінюється – ІТ-галузь завжди була в центрі технологічних інновацій та змін, а швидкий розвиток технологій і постійна зміна вимог ринку створюють великий тиск на ІТ-компанії для адаптації та реагування на зміни. Ця нестабільність ускладнює бюджетування, оскільки важко передбачити, які нові технології з'являться та як вони вплинуть на фінансові плани.

*По-друге*, це невизначеність проєктів – багато проєктів в ІТ-компаніях характеризуються великою ступенем невизначеності. Наприклад, розробка нового програмного продукту може займати більше часу та ресурсів, ніж спочатку передбачалось. Ця невизначеність може призвести до перерозподілу бюджетних коштів і витрат, що робить бюджетування складнішим завданням.

*По-третє*, недостатність даних – у стартапах або при введенні нових продуктів на ринок може бути обмежений обсяг інформації про результати попередніх проєктів або реакцію ринку на нововведення. Це ускладнює точне прогнозування витрат і доходів.

Ювженко Н. М. [9] вважає, що недоліками традиційного бюджетування вважаються такі: розробка бюджетів – досить довгостроковий процес, який вимагає значного часу від керівного персоналу компанії; бюджети приймаються й оновлюються досить рідко, найчастіше раз на рік, а отже, в умовах постійно мінливої ситуації на ринку цього може виявитися недостатньо для ефективного управління підприємством; брак кваліфікованих кадрів для впровадження системи бюджетування; недостатня розробленість технологічного забезпечення процесу бюджетування; зниження гнучкості при прийнятті оперативних рішень при фіксованих бюджетах; аналізує лише відхилення витрат порівняно з минулим періодом, а не самі витрати.

Гринчишин Я. М. [3] відокремлює чотири напрями процесу вдосконалення бюджетування: використання динамічних підходів до процесу бюджетування; оптимізацію параметрів процесу бюджетування; використання методів бюджетування, спрямованих на ефективне управління витратами; пріоритетність інформації про грошові потоки та диверсифікація планових показників.

Для подолання цих викликів ІТ-компанії можуть використовувати підходи, спрямовані на управління невизначеністю. До інструментів і методів бюджетування в ІТ-компаніях варто віднести різнома-

нітні методи та прийоми, які доцільно використовувати під час бюджетування. Їх було систематизовано в таку схему (рис. 3).

**Р**озглянемо кожний із них детальніше. У сучасному світі дані відіграють ключову роль у прийнятті рішень. Використання аналізу великих даних (Big Data) стає важливим інструментом для бюджетування в ІТ-компаніях. Аналіз великих обсягів даних дозволяє отримувати більш точні інформаційні прогнози та передбачати зміни на ринку, що допомагає зробити бюджет точнішим і адаптивнішим.

Збір і аналіз даних про клієнтів може бути корисним для розробки бюджету. ІТ-компанії можуть вивчити особливості попиту своїх клієнтів, що дозволяє точніше прогнозувати доходи та розробляти маркетингові стратегії для залучення нових клієнтів.

Метод гнучкого бюджетування передбачає можливість швидко реагувати на зміни в ринкових умовах і перерозподіляти ресурси з урахуванням нових пріоритетів. За думкою Гринчишина Я. М. [3], гнучка система бюджетування передбачає щомісячне коригування бюджетів відповідно до змін рівня продажів, змін у собівартості продукції та практично будь-яких інших змін в умовах роботи бізнесу. Можливість проводити коригування бюджетів значно підвищує їх точність і об'єктивність. Регулярний перегляд витрат і доходів дозволяє підприємству своєчасно реагувати на несприятливі умови, виявляти потенційні можливості та забезпечувати адаптивність бюджетів до змін зовнішнього середовища.

Замість того, щоб залишати бюджет незмінним протягом року, компанії можуть адаптувати його до нових умов і вимог. Щоб забезпечити гнучкість бюджету, ІТ-компанії повинні регулярно аналізувати показники ефективності. Це дозволяє вчасно виявляти неефективність і вносити коригування в бюджетні плани.

Підхід «бюджетування з нульової основи» передбачає аналіз кожної статті витрат і доходів «з чистого аркуша». Цей метод дозволяє компаніям звернути увагу на кожну деталь бюджету й оцінити її значення та сприяє більш точній оцінці витрат та виявленню можливостей для оптимізації.

Важливим аспектом бюджетування в ІТ-компаніях є його узгодженість зі стратегією розвитку компанії. Бюджет має відображати цілі та пріоритети компанії та бути зорієнтованим на досягнення стратегічних цілей.

Щоб забезпечити узгодженість, ІТ-компанії можуть інтегрувати стратегічний план з бюджетним процесом. Це дозволяє керівництву та командам працювати над спільними цілями та ресурсами.

Використання цих інструментів та методів дозволить ІТ-компаніям поліпшити якість бюджетування, забезпечити більш точні прогнози та зробити свої фінансові плани більш адаптивними до змін на ринку.



Рис. 3. Методи та прийоми, які доцільно використовувати під час бюджетування в ІТ-компаніях

Джерело: авторська розробка.

### ВИСНОВКИ

У статті детально розглянуто важливі аспекти бюджетування в ІТ-компаніях. Передусім підкреслено необхідність урахування мінливого технологічного середовища та швидких змін на ринку при розробці бюджетів. Для забезпечення точності й адаптивності бюджету компанії можуть використовувати методи аналізу великих даних, гнучке бюджетування та підхід «бюджетування з нульової основи». Відзначено важливість узгодженості бюджету зі стратегією розвитку компанії. З дотриманням цих рекомендацій ІТ-компанії зможуть створити більш точні та адаптивні бюджети, що сприятимуть їхньому успішному розвитку та фінансовій стійкості. ■

### БІБЛІОГРАФІЯ

1. Бланк И. А. Управление активами и капиталом предприятия. Киев: Эльга; Ника-Центр. 2003. 446 с.
2. Головка О. Г., Кочура В. С., Чеботарьова А. Ю. Бюджетування як інструмент оперативного фінансового контролінгу на підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 6. С. 110–116. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/2548/1/Golovko.pdf>
3. Гринчишин Я. М. Вдосконалення процесу бюджетування підприємств в умовах невизначеності. *Еконо-*

4. міка та суспільство. 2022. Вип. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-6>
4. Дараган А. В., Геворкян А. Ю., Другова О. С. Сутність та методи процесу бюджетування у контексті фінансового аналізу діяльності підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 55-1. С. 94–99. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.55-15>
5. Колісник М. В., Балик У. О. Бюджетування як шлях до ефективного управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 7. С. 372–375. URL: <http://global-national.in.ua/archive/7-2015/81.pdf>
6. Пасенко В. В., Пастернак Я. П. Бюджетування як інструмент управління ресурсами в системі бухгалтерського обліку підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 65. С. 117–121. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.65-19>
7. Прушківський В. Г., Тарасова М. О. Бюджетування як інструмент ефективного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.8>
8. Ткаченко Є. Ю., Фатюха В. В. Теоретичні основи бюджетування на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 25. С. 478–482. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/25\\_2018\\_ukr/82.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/25_2018_ukr/82.pdf)
9. Ювженко Н. М. Традиційні та сучасні методи бюджетування: переваги і недоліки. *Бізнес Інформ*. 2018. № 7. С. 239–245. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2018-7\\_0-pages-239\\_245.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-7_0-pages-239_245.pdf)

## REFERENCES

- Blank, I. A. *Upravleniye aktivami i kapitalom predpriyatiya* [Enterprise Asset and Capital Management]. Kyiv: Elga ; Nika-Tsentr, 2003.
- Darahan, A. V., Hevorkian, A. Yu., and Druhova, O. S. "Sutnist ta metody protsesu biudzhetuвання u konteksti finansovoho analizu diialnosti pidpriemstva" [The Essence and Methods of the Budgeting Process in the Context of the Financial Analysis of the Enterprise Activity]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, no. 55-1 (2020): 94-99.  
DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.55-15>
- Holovko, O. H., Kochura, V. S., and Chebotarova, A. Yu. "Biudzhetuвання yak instrument operatyvnoho finansovoho kontrolinhu na pidpriemstvi" [Budgeting as an Instrument of Operational Financial Controlling at Enterprise]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, iss. 6 (2019): 110-116. <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/2548/1/Golovko.pdf>
- Hrynychshyn, Ya. M. "Vdoskonalennia protsesu biudzhetuвання pidpriemstv v umovakh nevyznachenosti" [Improving the Budgeting Process of Enterprises in Conditions of Uncertainty]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 43 (2022).  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-6>
- Kolisnyk, M. V., and Balyk, U. O. "Biudzhetuвання yak shliakh do efektyvnoho upravlinnia" [Budgeting as Way is to the Effective Management]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, iss. 7 (2015): 372-375. <http://global-national.in.ua/archive/7-2015/81.pdf>
- Pasenko, V. V., and Pasternak, Ya. P. "Biudzhetuвання yak instrument upravlinnia resursamy v systemi bukhhalterskoho obliku pidpriemstva" [Budgeting as a Tool for Resource Management in the Accounting System of the Enterprise]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, no. 65 (2021): 117-121.  
DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.65-19>
- Prushkivskiy, V. H., and Tarasova, M. O. "Biudzhetuвання yak instrument efektyvnoho upravlinnia pidpriemstvom" [Budgeting as an Effective Enterprise Management Tool]. *Efektyvna ekonomika*, no. 11 (2018).  
DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.8>
- Tkachenko, Ye. Yu., and Fatiukha, V. V. "Teoretychni osnovy biudzhetuвання na pidpriemstvi" [Theoretical Foundations of Enterprise Budgeting]. *Infrastruktura rynku*, iss. 25 (2018): 478-482. [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/25\\_2018\\_ukr/82.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/25_2018_ukr/82.pdf)
- Yuvzhenko, N. M. "Tradytiini ta suchasni metody biudzhetuвання: perevahy i nedoliky" [The Traditional and Modern Budgeting Methods: Advantages and Disadvantages]. *Biznes Inform*, no. 7 (2018): 239-245. [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2018-7\\_0-pages-239\\_245.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-7_0-pages-239_245.pdf)