УДК [657:303.6]:336.144(477)
JEL Classification: G32, M19, M41
doi: 10.31767/nasoa.3-4-2022.03

***О. І. ПИЛИПЕНКО*,**
доктор економічних наук, доцент,
декан обліково-статистичного факультету,
Національна академія статистики, обліку та аудиту;
e-mail: OIPilipenko@nasoa.edu.ua
ResearcherID: AAY-8242-2020,
ORCID: 0000-0003-3469-7742

Обліково-аналітичний аспект організації бюджетування на підприємствах України

Визначено напрями обліково-аналітичного забезпечення організації бюджетування на підприємствах України, орієнтовані на положення Міжнародних стандартів фінансової звітності. Запропоновано перелік додаткових вимог до обліково-аналітичного забезпечення бюджетування, зокрема за рахунок упровадження чітких регламентів і коригування методик бюджетування. Доведено потребу в належному обліково-аналітичному забезпеченні бюджетування на основі формування відповідних вимог до комп'ютеризації облікового процесу. Сформульована схема обліково-аналітичного забезпечення бюджетування на основі облікової політики підприємства з урахуванням усіх елементів процесу бюджетування для аналітичної обробки даних і визначення бюджетних показників.

Ключові слова: *бюджетування, обліково-аналітичне забезпечення, методика бюджетування, облікова політика, показники бюджетів.*

***O. PYLYPENKO*,**
DSc (Economics), Associate Professor,
Dean of Accounting and Statistics Department,
National Academy of Statistics, Accounting and Audit

Accounting and Analytical Aspects of the Budgeting Organization at the Ukrainian Enterprises

The economic crisis in the management system causes the impossibility of economic growth and necessitates the study of opportunities to improve accounting and analytical support of budgeting to promote economic development of the Ukrainian enterprise. The aim of the study is to determine the areas of accounting and analytical support for the organization of budgeting in enterprises in modern business conditions, which are focused on the provisions of IFRS.

Taking into account the typical problems of the budgeting process at the present stage allowed to determine the need for further development of this management technology based on accounting. It is taken into account that in the practice of management of Ukrainian enterprises there is different experience in implementing the budgeting system and a set of practical problems that hinder its effectiveness. This allowed to determine the list of additional requirements for accounting and analytical support of budgeting, in particular through the introduction of clear regulations and adjustment of budgeting methods, because the readiness for unpredictable developments significantly affects the future of the enterprise. The need for proper accounting and analytical support of budgeting based on the formation of appropriate requirements for computerization of the accounting process, automatic generation of information on the results of budget reviews and changes in budgets, data on the feasibility of meeting short-term goals (profits) or long-term innovation objectives reporting with relevant analytical indicators for budgeting, formation of data on client and intellectual capital in the

© О. І. Пилипенко, 2022

company's reporting, organization of document flow and limited access to budget indicators and results of their implementation, choice of methods of analysis of budget execution and achieved indicators, proper distribution of responsibilities of accounting staff and analysts.

*The formulated scheme of accounting and analytical support of budgeting on the basis of the accounting policy of the enterprise takes into account all the necessary elements of budgeting for analytical data p*rocessing and determination of budget indicators.

Key words: *budgeting, accounting and analytical support, budgeting techniques, accounting policy, budget indicators.*

Постановка проблеми. Основним викликом для суб'єктів господарювання України за період 2020–2021 рр. стало виживання в умовах обмежень і значного падіння обсягів продажів. Будь-які інструменти інформаційного забезпечення управління, в тому числі й бюджетування, потребують постійної адаптації до постійно змінюваних умов. На сучасному етапі господарювання вітчизняні компанії змушені досить швидко реагувати на ринкову ситуацію з метою пошуку резервів зниження витрат, зокрема на основі аналізу та бюджетування діяльності. Перебої в постачанні та збуті продукції, зростання вартості паливо-мастильних матеріалів і газу, коливання національної валюти та ряд інших чинників можуть елімінувати всі надбання стратегічного планування.

Економічна криза в системі господарювання призводить до того, що навіть найуспішніша за прогнозами стратегія економічного розвитку не гарантує успіх. Обрані згідно з Указом Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» [1] вектори формування інфраструктури, спрямованої на індустріалізацію економіки та зростання інновацій, потребують відповідного фінансування впровадження винаходів у систему менеджменту для підвищення ефективності економіки та виходу країни з економічної кризи.

Безпосередньо на рівні суб'єкта господарювання труднощі управління доповнюються відсутністю можливості забезпечення бюджетування достовірною, оперативною та аналітичною інформацією, нерозумінням керівництвом основ організації і методики здійснення бюджетування, а також нераціональним упровадженням або відмовою від останнього. Крім того, традиційні інструменти та підходи до бюджетування не адаптовані до сучасних викликів.

Негативна дія вказаних чинників актуалізує дослідження можливостей удосконалення обліково-аналітичного забезпечення бюджетування для сприяння економічному зростанню підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам теорії і методики бюджетування на підприємствах присвятили свої дослідження ряд зарубіжних учених: А. Апчерч, А. Аткінсон, Дж. Даум, К. Друрі, Р. С. Каплан, Дж. Фостер, Ч. Т. Хорнгрен, Дж. Хоуп та ін. Використання їх надбань без належної адаптації розроблених концепцій до умов господарювання в Україні не є коректним з огляду на існуючі відмінності у системах менеджменту та інформаційному забезпеченні управління.

Проблеми облікового забезпечення здійснення бюджетування розглянули у своїх працях такі вітчизняні вчені, як Б. Валуєв, А. Герасимович, С. Голов, Г. Кірейцев, М. Пушкар, М. Чумаченко, В. Швець, В. Шевчук та ін. З урахуванням наявних напрацювань актуальним для дослідження є комплекс проблем удосконалення якості інформаційного забезпечення бюджетування за рахунок відповідної організації бухгалтерського обліку для досягнення інноваційного розвитку підприємств.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є визначення напрямів обліково-аналітичного забезпечення організації бюджетування на підприємствах у сучасних умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кризові явища на рівні всього світу у сферах економіки, політики, охорони здоров'я та ін. протягом останніх декількох років призвели до того, що промисловий, аграрний, фінансовий та інші сектори країн перебувають у постійному пошуку найбільш ефективних інструментів організації та управління виробництвом. Досягнення виходу з економічної кризи та стабілізації економічної ситуації передбачає належну розробку й упровадження інноваційних підходів до господарських процесів (постачання, виробництво, продаж), зважаючи на наявні економічні ресурси та виробничу базу, рівень державної підтримки та кадровий потенціал.

Розвиток методик організаційного забезпечення бухгалтерського обліку потребує імплементації технології бюджетування, що широко застосовується в розвинених країнах світу. Тому ефективне бюджетування за рахунок прогнозування, розробки бюджетів, створення умов для мінімізації ризиків і пошуку резервів у тих напрямах діяльності, де цього нагально потребує ситуація, може стати одним із інструментів виживання в кризових умовах.

Поняття «бюджетування» науковцями трактується як інформаційна система корпоративного управління, що передбачає використання такого фінансового інструменту, як бюджет, спрямованого на узгодження цілей підрозділів підприємства та формування стратегії діяльності. У своєму дослідженні С. Ковтун стверджує, що бюджетування на підприємстві забезпечує покращення координації його діяльності, сприяє підвищенню керованості й адаптивності підприємства до змін у зовнішньому середовищі, зниженню ризику появи зловживань і помилок в управлінні, єдиному баченню планів підприємства на рівні його структурних підрозділів, більш відповідальному підходу фахівців до ухвалення управлінських рішень [2].

Серед типових проблем процесу бюджетування на сучасному етапі дослідники виділяють такі: пов'язані з проведенням бюджетних торгів; зрив строків надання інформації; подача інформації у незручному форматі; неврахування показниками бюджетів стратегії розвитку; надлишкова деталізація розрахунків; неучасть структурних підрозділів; формальна підготовка та здача бюджетів управлінцям [3]. З метою забезпечення підприємствам можливостей конкурувати з іншими суб'єктами у відповідних галузях економічної діяльності потрібно, перш за все, спробувати зменшити витрати на придбання матеріальних ресурсів і виробництво продукції. Задоволення цієї вимоги потребує посилення контролю за використанням наявних ресурсів при разом зі своєчасним реагуванням на зміни зовнішнього та внутрішнього економічного середовища. Запровадження бюджетування на рівні підприємства в такому сенсі дозволяє своєчасно ідентифікувати найпроблемніші місця в управлінні підприємством, оперативніше визначати економічні наслідки можливих відхилень від наміченого бюджету, вчасно коригувати та приймати ефективні рішення, координувати роботу структурних підрозділів. Як наслідок, активізація інвестиційних процесів гальмується. Подолання факторів, що її стримують, має базуватися на розвитку такої технології управління, як бюджетування на основі показників бухгалтерської звітності.

Концептуальною основою фінансової звітності ([4], п. 1.14) передбачено необхідність надання у звітності інформації про використання економічних ресурсів суб'єкта господарювання для подальшого аналізу ефективності діяльності менеджменту компанії щодо таких ресурсів. Ця інформація корисна для складання прогнозів ефективності господарювання в майбутніх періодах і оцінки перспектив майбутніх грошових надходжень суб'єкта господарювання.

Однак підприємства України у своїй практиці господарювання мають різний досвід упровадження системи бюджетування з метою підвищення ефективності діяльності за рахунок її дієвого планування та вчасного реагування на відхилення фактичних показників від бюджетних для досягнення стратегічних цілей. Окремі підприємства намагалися впровадити бюджетування, проте, не зумівши правильно це зробити, відмовилися від подальших спроб.

Упровадження бюджетування за традиційним підходом не дозволило отримати очікувану ефективність від його використання. Таке бюджетування стало занадто затратним для бізнесу і навіть приховувало помилки управлінського персоналу. При цьому зарубіжні вчені [5; 6; 7] давно довели, що традиційний підхід до бюджетування може бути дієвим лише за стабільних ринкових умов, які сприяють передбачуваності господарських процесів, а також уможливлюють планування цінової політики та витрат суб'єкта господарювання. Відповідно, ускладнення економічних умов господарювання вносить кардинальні зміни до системи управління: традиційне бюджетування як інструмент управління стає вже не стимулом, а ключовою перешкодою для розвитку, оскільки бюджети не передбачають швидкого реагування на зміни в ситуації, а також не мотивують відповідним чином персонал на пошук інноваційних рішень.

На зміну традиційному підходу прийшли такі альтернативні методи бюджетування, як, зокрема:

- бюджети за програмами (Planning Programming Budgeting System), спрямовані на ефективний розподіл ресурсів;
- бюджетування з нуля (Zero Based Budgeting), що застосовується в державному секторі та у приватних компаніях;
- метод бюджетування Beyond Budgeting, що по суті передбачає відсутність власне бюджетування з метою більш гнучкого розподілу ресурсів і відкриття можливостей для стратегічного розвитку [7].

Такі методи й сьогодні застосовуються у світі різними компаніями. Нестабільність економіки та орієнтація на розвиток інновацій привели до появи нових концепцій управління фінансовими ресурсами (збалансована система показників (Balanced Scorecard), постатейний бюджет, управління цінностями та ін.).

На думку вчених, за нестабільних умов господарювання складно обмежитись однією методикою бюджетування. Автори роботи [8] у своєму дослідженні довели доцільність розширення арсеналу альтернативних підходів, оскільки планування від досягнутого не є єдиною базою для розробки бюджету. Результати бюджетування не можуть бути досягнуті без необхідних заходів щодо організації виконання й оперативного коригування бюджету.

На систему бюджетування в сучасних умовах[1] чинять вагомий вплив такі фактори, як значні обсяги інформації для обробки, висока конкуренція, постійні зміни цін та валютних курсів, наслідки карантинних заходів і пандемія, що триває. Досвід господарювання до 2020 року через систему бюджетування передбачав оптимізацію витрат на персонал, забезпечення взаємодії центрів фінансової відповідальності, проведення переговорів з контрагентами щодо знижок і відтермінування платежів. Наявні обмеження вільного переміщення в багатьох країнах, повна або майже повна зупинка діяльності компаній, потужний імпульс для цифровізації економіки є специфікою нинішнього кризового стану.

З іншої сторони, недієвість систем внутрішнього контролю, відсутність належного обліково-аналітичного забезпечення та нерозуміння керівництвом вітчизняних суб'єктів господарювання підходів до організації і методики здійснення бюджетування можуть лише ускладнити підтримування ефективності управління підприємством. Обліково-аналітичне забезпечення процесу бюджетування зазнає змін через комплекс проблем практичного характеру:

1. Управління господарською діяльністю на основі отриманих показників звітності, внаслідок чого поза увагою залишаються перспективи розвитку та показники, що оцінюються нефінансовими способами.

2. Величезна увага до рівня показників бюджетів, а не до цілей і способів їх досягнення.

3. Повільне здійснення процедур власне бюджетування та відповідні високі трудові витрати, а не досягнення результатів.

4. Знижена увага до креативності та інновацій на користь економії ресурсів.

Представлені проблеми бюджетування є бар'єром на шляху до адекватного реагування на запити споживачів, зростання ефективності господарювання та досягнення стійкого розвитку підприємств. Однак і повна відмова від такого інструменту управління теж є недоцільною, оскільки бюджет дозволяє знизити ймовірність неефективних операцій.

Перераховані вище фактори макроекономічного характеру на фоні проблем практичного характеру на рівні підприємств обумовлюють появу додаткових вимог до обліково-аналітичного забезпечення бюджетування, серед яких:

1) підвищення оперативності надання інформації та її обробки для пришвидшення складання і коригування бюджетів; швидше реагування на загрози внаслідок зміни умов зовнішнього середовища, конкурентної боротьби та вимог споживачів;

2) особливо ретельне обґрунтування інвестицій і розрахунок ризиків на основі бухгалтерської звітності, зокрема управлінської; уможливлення адаптивності бюджетування з орієнтацією на створення цінності для споживачів продукції, а також забезпечення гарантій власникам щодо стійких і конкурентоспроможних результатів діяльності;

[1] Стаття підготовлена до 24 лютого 2022 року (до початку повномасштабного вторгнення РФ в Україну).

3) забезпечення взаємодії обліково-аналітичного персоналу компанії та його відповідальності за досягнення поставлених цілей; сприяння ефективній кадровій роботі з персоналом, який відповідає за прийняття управлінських рішень у частині показників бюджетів;

4) більш обґрунтований вибір програмного забезпечення для цілей бюджетування та його інтеграція з обліковими й аналітичними програмами;

5) пріоритетне обслуговування пропозицій інноваційного характеру та готовність до змін господарської діяльності.

Розглянемо детальніше першу вимогу, безпосередньо пов'язану з організацією бухгалтерського обліку, що повинна сприяти оптимізації процесу збирання інформаційних даних для складання бюджетів, оскільки швидкість реагування бізнесу має відповідати змінним умовам зовнішнього середовища. Відповідно, важливим є прискорення процесу складання бюджетів, зокрема за рахунок таких заходів: паралелізація процесів складання бюджетів; делегування відповідальності за складання бюджетів структурним підрозділам і відповідальним особам; підвищення кваліфікації відповідального персоналу; визначення й узгодження драйверів витрат і баз інформаційних даних для планування та бюджетування; контроль зведених показників, важливих для оцінки ефективності, з метою уникнення надмірної деталізації.

До компетенцій обліково-аналітичних працівників висуваються вимоги, що стосуються отримання навичок дистанційної роботи, підвищення самостійності при виконанні своїх обов'язків, налагодження діалогу з іншими підрозділами підприємства. З метою більш ретельного обґрунтування інвестицій та розрахунку ризиків на основі бухгалтерської звітності, зокрема управлінської, розглянемо для прикладу окремі статті бюджету під впливом змін у господарській діяльності (табл. 1, власна розробка).

Таблиця 1

Потенціал змін окремих бюджетних статей у 2020–2022 рр.

Статті витрат	Наслідки змін під впливом економічної ситуації	Бюджет 2020 року	Потенційні зміни для бюджету 2022 року
1	2	3	4
Витрати на персонал			
Оплата праці	Продовження відпусток для персоналу, в т. ч. за власний рахунок. Простої у роботі. Вимушені оплачувані відпустки. Скорочений робочий тиждень. Економія на преміях, бонусах, підвищеннях оплати праці	Скорочення статті бюджету	Скорочення штату персоналу
Навчання і підбір персоналу	Призупинення навчання і перекваліфікації персоналу, а також підбору нових фахівців	Скорочення статті бюджету	Перехід на систему онлайн-навчання і скорочення витрат. Очікування відновлення ділової активності
Соціальний пакет	Призупинення соціальних витрат	Скорочення статті бюджету	Очікування відновлення ділової активності
Охорона праці	Поява нових статей витрат на засоби індивідуального захисту персоналу, інші витрати	Зростання статті бюджету	Економія після завершення пандемії
Транспортні витрати			
Автоперевезення	Скорочення імпорту та внутрішніх перевезень. Ускладнення схем логістики,	Скорочення статті бюджету	Очікування відновлення ділової активності

Продовження табл. 1

1	2	3	4
	збільшення строків доставки, відсутність необхідного товару		
Залізничні перевезення	Скорочення пасажирських і вантажоперевезень. Зростання тарифів	Незначне скорочення статті бюджету	Очікування відновлення ділової активності
Авіаперевезення	Суттєве скорочення пасажирських і вантажоперевезень. Зниження вартості послуг аеропортів	Скорочення статті бюджету	Очікування відновлення ділової активності
Морські перевезення	Тимчасове закриття морського трафіка. Дисбаланс попиту і пропозиції щодо контейнерів	Збільшення статті бюджету	Очікування відновлення ділової активності
Витрати на обладнання. Енергоресурси			
Ремонт і обслуговування обладнання	Скорочення витрат на ремонт з урахуванням потреби забезпечення безаварійної експлуатації обладнання. Переміщення виробничих процесів в напрямку вищої дохідності	Скорочення статті бюджету	Очікування відновлення ділової активності
Енергоресурси	Зниження споживання за рахунок виведення персоналу у відпустки. Зростання тарифів на енергоносії та комунальні послуги	Незначне скорочення статті бюджету	Потенційне зменшення споживання на основі впровадження програм підвищення енергоефективності

Отже, за сучасних умов господарювання ряд статей бюджету суттєво трансформувалися. Важливу роль відіграє корпоративне навчання, а також регулярність підтримки зі сторони облікового й аналітичного персоналу.

Упровадження чітких регламентів і коригування методик бюджетування дозволить усунути ряд негативних наслідків погіршення економічної ситуації. Ключовим пріоритетом бюджетування повинна стати організація управління безперебійністю діяльності підприємства. Готовність до непередбачуваного розвитку подій суттєво впливає на майбутнє компанії. Конкурентні переваги матимуть підприємства, що здатні діяти дуже оперативно на основі підвищення самостійності працівників у процесах прийняття рішень.

Визначені алгоритми бюджетування з їх подальшим узгодженням з відповідальними особами, а також контроль виконання бюджетів потребують належного обліково-аналітичного забезпечення шляхом:

- комп'ютеризації облікового процесу для оперативного формування достовірних аналітичних даних;
- забезпечення можливостей автоматичного формування відомостей про результати перегляду бюджетів, внесені зміни до бюджетів;
- підготовки даних щодо доцільності задоволення короткострокових цілей (прибуток) або довгострокових інноваційних завдань;
- передбачення побудови системи внутрішньої звітності з відповідними аналітичними показниками для складання бюджетів;
- формування у звітності підприємства даних про клієнтський та інтелектуальний капітал;
- організації документообороту, режиму обмеженого доступу до показників бюджетів і результатів їх виконання;
- вибору методики аналізу рівня виконання бюджетів і досягнутих показників;

– належного розподілу обов'язків облікового персоналу й аналітиків, їх взаємодії з персоналом, відповідальним за бюджетування.

Висновки та перспективи дослідження. Проведене дослідження дозволило визначити роль бюджетування як процесу, що дозволяє підприємству в кризових умовах господарювання усунути непередбачувані зміни в його діяльності, а також скоординувати дії окремих структурних підрозділів з метою уникнення прийняття неузгоджених і неефективних рішень. Крім того, саме бюджетування дозволяє підвищити ефективність управлінського контролю шляхом визначення сфер і напрямів діяльності підприємства з нереалізованим потенціалом. Зважаючи на це, можна стверджувати, що бюджетування за умови його відповідного обліково-аналітичного забезпечення допомагає досягти передбачуваності та керованості господарської діяльності, утримати на належному рівні рентабельність і ліквідність підприємства.

Урахування представлених пріоритетів при розробці системи обліково-аналітичного забезпечення бюджетування покликане оминути традиційні його недоліки, зокрема сприяти створенню гнучкої системи бюджетів, дієвого внутрішнього контролю їх виконання, налаштованості на креативність у підходах до управління й оперативності прийняття рішень, у тому числі щодо розробки та впровадження інноваційних проєктів. Обліково-аналітичне забезпечення бюджетування має сприяти обміну знаннями й ефективними технологіями управління на основі оперативного та достовірного інформаційного забезпечення, чіткого визначення меж доступу до інформації.

Представлена схема обліково-аналітичного забезпечення бюджетування на основі облікової політики підприємства передбачає наявність ряду елементів процесу бюджетування, зокрема використання інформаційних систем, а також методики планування окремих показників і формування бюджетів, окреслення функцій планово-аналітичного персоналу та його взаємодії з обліковими працівниками для аналітичної обробки даних і визначення бюджетних показників.

Перспективою для подальших досліджень є розробка методичних рекомендацій щодо підвищення кваліфікації облікового персоналу підприємства в частині забезпечення бюджетування з урахуванням специфіки галузей української економіки.

Список використаних джерел

1. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.09.2019 р. № 722/2019. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text
2. Ковтун С. Бюджетування на сучасному підприємстві, або як ефективно управляти фінансами. Харків: Фактор, 2006. 340 с.
3. Маликова С. Бюджетирование в эпоху неопределенности. *Экономика и жизнь*. 2020. № 42. URL: https://www.eg-online.ru/article/424747/
4. Концептуальна основа фінансової звітності. Фонд МСФЗ, 2018. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/2019_RB_ConceptualFramework_ukr_AH.pdf
5. Daum J.H. Beyond Budgeting: A Model for Performance Management and Controlling in the 21st Century. *Controlling & Finance*. 2002. № 5. С. 33–34. URL: https://www.yumpu.com/en/document/read/15771870/beyond-budgeting-a-model-for-performance-juergen-daum
6. Hope J., Fraser R. Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap. Harvard: Harvard Business School Press, 2003. 336 p.
7. Bogsnes B. The 12 Beyond Budgeting Principles explained by members of the Core Team. Beyond Budgeting Institute. URL: https://bbrt.org/the-beyond-budgeting-principles/12-beyond-budgeting-principles-explained-members-core-team/
8. Айгубов С. З., Магомедтагиров М. М. Особенности осуществления бюджетирования в условиях пандемии. *Региональные проблемы преобразования экономики.* 2020. № 9. С. 165–169. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-osuschestvleniya-byudzhetirovaniya-v-usloviyah-pandemii/viewer

References

1. Pro Tsili staloho rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 30.09.2019 r. № 722/2019. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text

2. [On the Sustainable Development Goals of Ukraine for the period up to 2030. Decree of the President of Ukraine of September 30, 2019 No. 722/2019]. *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text
2. Kovtun S. (2006). *Biudzhetuvannia na suchasnomu pidpryiemstvi, abo yak efektyvno upravliaty finansamy [Budgeting in a modern enterprise, or how to effectively manage finances]*. Kharkiv: Factor [in Ukrainian].
3. Malikova S. (2020). Byudzhetirovanie v epokhu neopredelennosti [Budgeting in the era of uncertainty]. *Ekonomika i zhizn – Economy and life, 42.* Retrieved from https://www.eg-online.ru/article/424747/ [in Russian].
4. Kontseptualna osnova finansovoi zvitnosti [Conceptual basis of financial reporting]. (2018). IFRS Foundation. *mof.gov.ua.* Retrieved from https://mof.gov.ua/storage/files/2019_RB_ConceptualFramework_ukr_AH.pdf [in Ukrainian].
5. Daum, J. H. (2002). Beyond Budgeting: A Model for Performance Management and Controlling in the 21st Century. Controlling & Finance, 5, 33–34. Retrieved from https://www.yumpu.com/en/document/read/15771870/beyond-budgeting-a-model-for-performance-juergen-daum
6. Hope, J., & Fraser, R. (2003). *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap.* Harvard: Harvard Business School Press.
7. Bogsnes, B. The 12 Beyond Budgeting Principles explained by members of the Core Team. *Beyond Budgeting Institute.* Retrieved January 12, 2022 from https://bbrt.org/the-beyond-budgeting-principles/12-beyond-budgeting-principles-explained-members-core-team/
8. Aigubov, S. Z., & Magomedtagirov, M. M. (2020). Osobennosti osushchestvleniya byudzhetirovaniya v usloviyakh pandemii [Features of budgeting implementation in a context of a pandemic]. *Regionalnye problemy preobrazovaniya ekonomiki – Regional problems of transforming the economy, 9,* 165–169. Retrieved from https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-osuschestvleniya-byudzhetirovaniya-v-usloviyah-pandemii/viewer [in Russian].

Посилання на статтю:

Пилипенко О. І. Обліково-аналітичний аспект організації бюджетування на підприємствах. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту: зб. наук. праць.* № 3-4. 2022. С. 28–35. doi: 10.31767/nasoa.3-4-2022.03

Link to the article:

Pylypenko, O. (2022). Oblikovo-analitychnyi aspekt orhanizatsii biudzhetuvannia na pidpryiemstvakh [Accounting and Analytical Aspects of the Budgeting Organization at Enterprises]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii statystyky, obliku ta audytu – Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Audit, 3-4,* 28–35. doi: 10.31767/nasoa.3-4-2022.03 [in Ukrainian].