

DOI: [10.32702/2307-2105-2021.10.92](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.10.92)

УДК 339.5:658.5

Н. І. Дуляба,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та міжнародного підприємництва, Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID ID: 0000-0002-4377-874X*

У. І. Козут,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та міжнародного підприємництва, Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID ID: 0000-0002-3847-2762*

В. П. Далик,

*к. е. н., доцент кафедри менеджменту та міжнародного підприємництва, Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID ID: 0000-0002-7610-3319*

ОСОБЛИВОСТІ АДМІНІСТРУВАННЯ БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕСУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ЗЕД

N. Duliaba,

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and International Entrepreneurship,
Lviv Polytechnic National University*

U. Kohut,

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and International Entrepreneurship,
Lviv Polytechnic National University*

V. Dalyk,

*PhD in Economics,
Associate Professor of the Department of Management and International Entrepreneurship,
Lviv Polytechnic National University*

FEATURES OF THE ADMINISTRATION OF THE BUDGET PROCESS AT THE ENTERPRISES OF THE FEA SPHERE

Зростання невизначеності та впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємств зумовлює в економічному управлінні підприємством, яке здійснює зовнішньоекономічну діяльність, застосовувати бюджетування. Бюджетування забезпечує прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень щодо здійснення імпортно-експортних операцій, забезпечує врахування коливання курсів валют, сезонності кон'юнктури ринку, створюючи підґрунтя для передбачення найсприятливіших умов співпраці зі зовнішніми партнерами за нестабільної світової економіки. Бюджетування забезпечує досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства на проміжних етапах реалізації стратегії.

Організування процесу бюджетування на підприємстві сфери ЗЕД передбачає реалізацію адміністративних методів управління, цілями застосування яких є регламентування та визначення функціоналу бюджетного процесу. В статті охарактеризовано особливості

адміністрування через відображення документального оформлення процесу бюджетування, що забезпечує впорядкування взаємовідносин між учасниками та центрами відповідальності, затверджує методологію, що сприяє спрощенню бюджетування та розробці напруженого та реального бюджету.

The growth of uncertainty and the impact of environmental factors on the activities of enterprises determines the economic management of the enterprise engaged in foreign economic activity, to apply budgeting. To carry out economic activity, its management at domestic budgeting enterprises is an independently chosen method of economic management, which provides uninterrupted management of both results and operational data; cost optimization of used resources; promotes financial and payment discipline; provides an economical attitude and involvement in the economic management of all personnel of the enterprise. Implementation of budgeting at enterprises engaged in foreign economic activity (FEA) ensures more informed management decisions on import-export operations, takes into account exchange rate fluctuations, seasonality of market conditions, creating a basis for predicting the most favorable conditions for cooperation with foreign partners. economy. Budgeting ensures the achievement of strategic goals of enterprise development at intermediate stages of strategy implementation.

The organization of the budgeting process at the enterprise in the field of foreign economic activity involves the implementation of administrative management methods, the objectives of which are to regulate and determine the functionality of the budget process. It is determined that the organization and conduct of certain stages of budgeting are accompanied by orders, job descriptions, regulations and orders. To administer the budgeting process, it is advisable to organize a budgeting group, which does not exist as a separate functional unit of the enterprise, but is formed of employees of the enterprise, specialists of various services, which unite to implement the budget process in the enterprise. in the budgeting group there are subgroups that are temporary and operate on a permanent basis. these are, in particular, the budget committee, the budgeting department in the structure of the financial service of the enterprise and the representatives of the responsibility centers.

The article describes the features of administration by displaying the documentation of the budgeting process, which ensures the streamlining of relations between participants and centers of responsibility, approves a methodology that simplifies budgeting and development of a busy and realistic budget.

Ключові слова: бюджет; адміністрування; процес бюджетування; регламент; положення; група бюджетування; зовнішньоекономічна діяльність.

Key words: budget; administration; budgeting process; regulations; provisions; budgeting group; foreign economic activity.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Нарощення умов невизначеності в зовнішньому середовищі, особливо, при взаємодії із зовнішніми ринками, підсилені розвитком коронакризи в Україні та світі, зумовлюють необхідність в управлінні діяльністю підприємства дедалі частіше використовувати управлінські технології, які дозволяють прорахувати та спрогнозувати очікувані результати та ризики. Саме такою технологією виступає бюджетування – процес розроблення та контролювання бюджетів підприємства.

Для здійснення господарської діяльності, управління нею на вітчизняних підприємствах бюджетування виступає самостійно обраним методом економічного управління, який забезпечує безперерйне управління як результатами, так і оперативними даними; оптимізацію витрат використовуваних ресурсів; сприяє підвищенню фінансової та платіжної дисципліни; забезпечує економне ставлення та залучення до економічного управління всього персоналу підприємства. Реалізація бюджетування на підприємствах, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність (ЗЕД) забезпечує прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень щодо здійснення імпортно-експортних операцій, забезпечує врахування коливання курсів валют, сезонності кон'юнктури ринку, створюючи підґрунтя для передбачення найсприятливіших умов співпраці зі зовнішніми партнерами за нестабільної світової економіки. Бюджетування забезпечує досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства на проміжних етапах реалізації стратегії.

В зарубіжних компаніях бюджетування набуває значного поширення та набирає популярності в нашій державі. Проте, в практиці управління залишаються невирішеними питання організування процесу

бюджетування на підприємствах, забезпечення взаємодії центрів відповідальності як при формуванні, так і при контролюванні бюджету, не забезпеченими залишаються питання адміністрування процесу бюджетування. Не достатньо вирішеними є такі питання і в теорії економічного управління. Це зумовило актуальність даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Теоретичні основи дослідження бюджетування загалом, особливостей формування та контролювання бюджетів, визначення місця та ролі бюджетування в управлінні діяльністю підприємств визначено в працях як зарубіжних, так і вітчизняних вчених. Зокрема, окремим аспектам бюджетування приділену значну увагу такими авторами: Л. Батенко, Т. Зінькевич, О. Кизенко, М. Білик, Р. Заворотний, Л. Данілова, С. Онищенко, А. Павліковський, В. Потій, С. Білобловський, М. Вініченко, Джай К. Шим, Джайло Г. Сигел, Р. Квасницька, С. Джерелейко, О. Кузьмін, О. Мельник, О. Муқан, М. Адамів, А. Тодошук, Ю. Лисенко, В. Андрієнко, Я. Кирилишен, П. Куліков, Т. Лев, Н. Лисак [1-8, 12, 13]. Віддаючи належне науковим здобуткам цих вчених, відзначено недостатнє висвітлення питань організування та адміністрування процесу бюджетування, особливо для підприємств, які здійснюють свою діяльність на зовнішніх ринках.

Варто зазначити значний вклад в дослідження особливостей бюджетування підприємств сфери міжнародних економічних відносин О. Кузьміна та О. Мельник [7], які висвітлили суть, основні напрямки розроблення бюджетів в зовнішньоекономічній діяльності, їх контролюванню та реалізації. Вчені визначили місце та технологію розроблення бюджетів ЗЕД в сукупності операційних бюджетів підприємства. При цьому, особливості організування такого бюджетування, зокрема, його адміністрування потребує детальнішого розгляду з врахуванням специфіки діяльності таких підприємств.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даної статті є висвітлення основних особливостей адміністрування процесу бюджетування на підприємствах сфери ЗЕД.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Визначено, що при бюджетуванні на підприємстві знаходить місце організування взаємодії між підрозділами та центрами відповідальності, делегування повноважень, розподіл обов'язків, тощо. Організування та реалізація процесу бюджетування в значній мірі супроводжується адмініструванням, який доцільно детальніше розглянути і охарактеризувати для підприємств - учасників міжнародних економічних відносин. При цьому, під адмініструванням в загальному вигляді доцільно розглядати управління за допомогою адміністративних методів [9]. Відтак, адміністрування процесу бюджетування повинно включати здійснення адміністративних дій, заходів, направлених на якісне та ефективне здійснення бюджетування на підприємстві.

Організування бюджетного процесу на підприємстві сфери ЗЕД складається із трьох взаємопов'язаних процесів: формування методології бюджетування (визначення основних показників діяльності підприємства, які стають об'єктом бюджетування та на їх основі – видів бюджетів та ієрархії їх формування; визначення методів і форм бюджетів та інформаційного забезпечення їх формування); визначення органів бюджетування та взаємодії з ними центрів відповідальності та власне процедури бюджетування; автоматизація бюджетування.

При цьому, організування бюджетного процесу нерозривно пов'язано та повинно супроводжуватися реалізацією адміністративних методів управління. Метою адміністрування бюджетного процесу на підприємствах сфери ЗЕД є:

- регламентування процесу бюджетування – формування сукупності супровідних документів, які обумовлюють порядок розробки та узгодження бюджетів, терміни реалізації різноманітних етапів бюджетного процесу, порядок врахування норм чинного законодавства в сфері ЗЕД в бюджетному процесі;

- визначення функціоналу бюджетного процесу, який визначає порядок повноважень та обов'язків щодо розроблення, узгодження, реалізації та контролювання бюджетів на підприємстві.

Організування та проведення окремих етапів бюджетування супроводження розпорядженнями – «службовими документами, які видає керівник підприємства переважно з оперативних питань повсякденної виробничо-господарської та адміністративної роботи» [13, с.51]. Виконання функцій бюджетування працівниками, безпосередньо задіяними в відбувається згідно повноважень, обов'язків та прав, обумовлених в посадових інструкціях таких працівників. Залучення працівників виробничих підрозділів, різноманітних функціональних служб, персоналу відділу ЗЕД відбувається відповідно розпоряджень.

В праці [12] зазначається, що бюджетний процес супроводжується двома типами регламентних документів – положенням та регламентом. При цьому, визначається, що «положення — документ, який описує результати визначеного етапу бюджетного управління» [10, с.121]. Відтак, для підприємства сфери ЗЕД «Положення про бюджетування» повинно містити:

- визначення методології бюджетування, принципів його реалізації;
- визначення структури бюджетів з врахуванням специфіки та особливостей господарської діяльності підприємства;

- визначення нормативно-правових документів бюджетування та взаємозв'язок із обліковою політикою підприємства.

Важливу роль при визначенні методології бюджетування підприємств сфери ЗЕД повинно відігравати його інформаційне забезпечення. Зокрема, для обґрунтування точного, напруженого, реального бюджету повинна використовуватися достовірна, повна і достатня, цінна, насичена, своєчасна, суттєва та симетрична.

Достовірність інформації відображає її відповідність реальним даним. Обґрунтування точного бюджету знаходиться в безпосередній залежності від достовірності даних, які використовуються при його обґрунтуванні. При цьому, вірогідність даних забезпечується уникненням ланковості передачі інформації від джерела її

виникнення до остаточного користувача, що дозволяє, в свою чергу зменшити ризики перекручування, упущення, тощо. Розширення сфери використання інформації в процесі бюджетування потребує особливої уваги щодо раціонального використання каналів зв'язку.

Повнота і достатність інформації відображають її кількісні характеристики. Виникає необхідність в обмеженні інформації, а саме тієї її частини, яка в статистичній теорії отримала назву надлишкової, оскільки надлишкова інформація може призвести до прийняття помилкових управлінських рішень, неточностей в бюджеті. Тобто, обґрунтування бюджету потребує лише тієї інформації, на основі якої формують рішення. Тобто, інформація повинна забезпечуватись в обсязі, достатньому для прийняття обґрунтування всіх показників бюджетів. Достатній обсяг інформації визначається емпірично. При цьому варто зауважити, що як надлишкова інформація ускладнює обґрунтування бюджету (виникає необхідність застосування більше часових, матеріальних та трудових ресурсів для обробки більшого масиву інформації), так і брак інформації ускладнює розрахунки.

Цінність інформації визначається, з однієї сторони, її економічною вартістю, з іншої – важливістю для обґрунтування бюджету. Проте, здебільшого цінність обліково-аналітичної (яка становить основу для обґрунтування операційних та фінансових бюджетів) інформації визначається її значимістю для обґрунтування бюджету. Саме цінність інформації визначається корисністю та здатністю забезпечувати управлінців необхідними умовами для досягнення цілей та вирішення визначених завдань. «У процесі прийняття управлінських рішень, цінність інформації визначається ступенем впливу на результат та рівнем досягнення поставленої мети» [10, с. 42].

Насичена інформація в процесі бюджетування характеризує співвідношення важливої та корисної для прийняття рішення інформації, до другорядної (фонової). Варто зазначити, що для обґрунтування напруженого бюджету підприємства, важливо забезпечити в достатній мірі насичену інформацію, в якій частка фонових даних є необхідною лише для адекватного сприйняття такої інформації.

Своєчасність інформації є рисою в значній мірі пов'язаною із таким принципом облікової політики, як нарахування, яка відображає часову залежності доцільності і саме в той час точності, повноти формування інформації (зокрема, за даними бухгалтерського обліку).

Важливою характеристикою облікової інформації, яка визначає її спроможність впливати на управлінські рішення, є її суттєвість. Законодавчо суттєвість облікової інформації регламентується Методрекомендаціями щодо облікової політики підприємства (затвердженими наказом Мінфіну від 27.06.13 р. № 635) [10]. Поняття «суттєва інформація» розкриває п. 3 розд. I НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [11]. Суттєвою він вважає інформацію, відсутність якої у фінзвітності може вплинути на прийняття рішень користувачами такої звітності.

Насамперед, суттєвість інформації при бюджетуванні впливає на прийняття управлінського рішення щодо коригування показників бюджетів внаслідок їх контролювання.

На відміну від зарубіжної практики, в Україні суб'єктами визначення суттєвості облікової інформації є Міністерство фінансів та керівництво підприємства. Міністерством рекомендуються основні положення суттєвості в обліку і звітності, керівництво підприємства на основі таких рекомендацій розробляє облікову політику підприємства. Саме обліковою політикою підприємства визначаються кількісні критерії та якісні ознаки суттєвості обліково-аналітичної інформації, залежно від цілей управління. Відображений в обліковій політиці підприємства поріг суттєвості (у відносному вимірі) доцільно використовувати і при оцінюванні показників бюджетів та їх динаміки, що, в свою чергу, в значній мірі впливає на рішення щодо напрямів коригування показників бюджетів підприємства чи коригування діяльності підприємства.

Важливо в процесі бюджетування, максимально забезпечити симетричність використовуваної обліково-аналітичної інформації. Асиметрія обліково-аналітичної інформації має можливість суттєво впливати на ефективність діяльності підприємства, зокрема на формування його ринкової вартості, оптимізації структури активів та капіталу підприємства, формування дієвих заходів підвищення фінансово-економічного потенціалу завдяки здійсненню капітальних інвестицій, формування оптимального портфеля фінансових інвестицій, зниження рівня витрат та ризиків усіх видів діяльності, збільшення обсягів доходів, підвищення рентабельності та фінансової стійкості, що б сприяло зростанню конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку.

Подолання асиметрії обліково-аналітичної інформації полягає в уникненні причин її виникнення, які повинні реалізуватися шляхом:

- удосконалення в державі ринку інформаційних послуг та сприяння вільному обігу інформації як предмета торгівлі;
- належного фінансування інформаційного забезпечення процесу бюджетування;
- формування довірчих партнерських відносин в середині компанії;
- компетентності та фаховості всіх сторін бюджетного забезпечення;
- гармонізація податкового та бухгалтерського законодавства (та обліку) і уникнення неоднозначного трактування окремих положень відповідного законодавства;
- уникнення помилок та перекручування даних;
- формування єдиного методологічного підходу до обґрунтування показників бюджетів підприємств.

Варто зазначити, що підприємства сфери ЗЕД в сукупності операційних бюджетів повинні формувати допоміжний бюджет – бюджет міжнародної діяльності. Цей бюджет повинен передбачати умови ЗЕД контрактів щодо запланованих експортно-імпортних операцій, розрахунок всіх витрат, пов'язаних зі здійсненням експортно-імпортних операцій, витрат на транспортування, страхування відповідно до умов ІНКОТЕРМС, митних платежів згідно вимог чинного законодавства.

«Регламент – документ, який описує процедури, що мають привести до досягнення результату, зафіксованого в Положенні» [12, с.121]. Відтак, регламент бюджетування підприємства сфери ЗЕД передбачає (регламентує) послідовність розроблення, узгодження, візування, взаємозв'язку, формування зведеного бюджету, контролювання та оприлюднення бюджету перед різного роду стейкхолерами.

Бюджетний регламент формується для забезпечення злагодженого бюджетного процесу та створення можливостей для контролювання виконання бюджетів на всіх етапах їх реалізації. Бюджетний регламент повинен встановити бюджетний цикл, визначити процедуру узгодження бюджетів всіх центрів відповідальності та їх консолідації.

За твердженням колективу авторів [12] «для адміністрування бюджетного процесу на підприємстві існує організаційне утворення, яке встановлює процедури бюджетування, розробляє форми бюджетів, координує дії з розроблення та прийняття реалістичних бюджетів, контролює виконання бюджету. Умовно таку структуру можна назвати групою бюджетування». Група бюджетування не існує як окремий функціональний підрозділ підприємства, а формується із працівників підприємства, фахівців різноманітних служб, об'єднуючись задля реалізації бюджетного процесу на підприємстві. в групі бюджетування виділяють підгрупи, які носять як тимчасовий характер своєї діяльності, так і функціонують на постійних засадах. це, зокрема, бюджетний комітет, відділ бюджетування в структурі фінансової служби підприємства та представники центрів відповідальності.

Бюджетний комітет є тимчасовим утворенням, « працює лише в період розроблення бюджетів і займається збиранням колективних пропозицій, узгодженням інтересів центрів фінансової відповідальності і розробленням системи бюджетів з визначеною деталізацією. Завдання групи — дослідження можливостей, проблем діяльності підрозділів підприємства, узгодження їхніх інтересів для досягнення цілей підприємства» [12, с.161].

Відділ бюджетування може бути передбачено в структурі великих підприємств та крупних компаній. На середніх та малих підприємства на постійних засадах функції цього підрозділу може реалізовувати один чи два фахівці економічної служби, в структурі фінансового відділу, планово-економічного чи бухгалтерії (якщо це єдина економічна служба на підприємстві). Такий відділ (уповноважений працівник) «розробляє та розповсюджує нормативні матеріали з розроблення бюджету, надає відповідну інформацію, визначає точний порядок розроблення бюджету, об'єднує окремі бюджети в загальний (основний) бюджет підприємства» [7, с.122].

Представники центрів відповідальності, як правило, визначені розпорядженням підприємства чи за посадою визначені Положення про бюджетування на підприємстві, формують бюджетну інформацію свого підрозділу, беруть участь в узгодженні бюджетів, їх консолідації. Важливу роль в групі бюджетування для підприємства сфери ЗЕД повинні відігравати представники відділу ЗЕД чи відділу збуту, які безпосередньо «відповідають» за управління ЗЕД на підприємстві.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Реалізація адміністративних функцій управління, адміністрування, в процесі бюджетування на підприємствах сфери ЗЕД забезпечує організування та впорядкування всього процесу, взаємовідносин між учасниками та центрами відповідальності, затверджує методологію, що сприяє спрощенню бюджетування та розробці напруженого, точного та реального бюджету.

Подальші дослідження особливостей бюджетного процесу на підприємствах сфери ЗЕД повинні стосуватись технології формування бюджетів ЗЕД в умовах мінливого та невизначеного середовища, враховувати існуючі моделі та методи прогнозування та передбачати врахування особливостей розвитку вітчизняної економіки.

Список літератури.

1. Основи бюджетування: навч. посіб. / М. Д. Білик (ред.). Заворотній Р. І., Данілова Л. І., Онищенко С. В., Павліковський А. М., Потій В. З. К. : КНЕУ. 2009. 454 с.
2. Білобловський С. Складові елементи процесу бюджетування. *Економіка, фінанси, право*. 2002. № 8. С. 20-25.
3. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента. К.: Эльга : Ника-Центр, 2004. 622 с. [Т. 1].
4. Вініченко М.М. Визначення цільової функції бюджетування. *Фінанси України*. 2009. № 6. С. 119-124.
5. Джай К. Шим, Джайло Г. Сигел. Основы коммерческого бюджетирования: пер. с англ. Спб.: Азбука. 2001. 213с.
6. Квасницька Р.С., С.О. Джерелейко. Бюджетування як важливий елемент діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету, Економічні науки*. 2008. №5, Т.1. С. 54-56.
7. Бюджетування зовнішньоекономічної діяльності: [навч. посібн.] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, О.В. Муқан, М.С. Адамів, А.В. Тодошук. Львів: Видавництво «Растр-7». 2014. 242 с.
8. Бюджетування в економічних системах: монографія // НАН України; НДІ проблем економічної динаміки / Ю.Г. Лисенко (ред.), В.М. Андрієнко (ред.), Кирилишен Я. В., Куліков П. М., Лев Т. О., Лисак Н. М. Донецьк : Юго-Восток. 2009. 360с.
9. Менеджмент організацій і адміністрування: Навчальний посібник видами економічної діяльності) / під ред. С.К. Харічкова, Г.А. Дорошук. Одеса. 2015. 400с.
10. Методрекомендації щодо облікової політики підприємства, затверджені наказом Мініфіну від 27.06.13 р. № 635.

11. НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». *Офіційний вісник України*. 2000. №20. С.181-190.
12. Основи бюджетування : навч.-метод. посіб. для самост. вивч.дисц. / Л. П. Батенко, Т. О. Зінкевич, О. О. Кизенко та ін. ; за заг. ред. Л. П. Батенко. К. : КНЕУ, 2010. 202, [6] с.
13. Пронь Н. О. Проблемні аспекти організації документообігу на підприємствах. URL: http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_21_ekon/stat_21/51.pdf

References.

1. Bilyk, M.D. Zavorotnii, R.I. Danilova, L.I. Onyshchenko, S.V. Pavlikovskyi, A.M. and Potii, V.Z. (2009), *Osnovy biudzhetyvannia* [Basics of budgeting], KNEU, Kyiv, Ukraine.
2. Biloblovskiy, S. (2002), "Components of the budgeting process", *Ekonomika, finansy, pravo*, vol. 8, pp. 20-25.
3. Blank, Y.A. (2004), *Osnovy fynansovoho menedzhmenta* [Fundamentals of financial management], Elha: Nyka-Tsentr, Kyiv, Ukraine.
4. Vinichenko, M.M. (2009), "Defining the target budgeting function", *Finansy Ukrainy*, vol. 6, pp. 119-124.
5. Shym, Dz.K. and Syhel, Dz.H. (2001), *Osnovy kommercheskoho biudzhetyrovanyia* [Fundamentals of commercial budgeting], Azbuka, St.Petersburg, Russia.
6. Kvasnytska, R.S. and Dzhereleiko, S.O. (2008), "Budgeting as an important element of the enterprise", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, Ekonomichni nauky*, vol. 5, no.1, pp. 54-56.
7. Kuzmin, O.Ie. Melnyk, O.H. Mukan, O.V. Adamiv, M.Ie. and Todoshchuk, A.V. (2014), *Biudzhetyvannia zovnishnoekonomichnoi diialnosti* [Budgeting of foreign economic activity], Vydavnytstvo «Rastr-7», Lviv, Ukraine.
8. Lysenko, Yu.H. Andriienko, V.M. Kyrylyshen, Ya.V. Kulikov, P.M. Lev, T.O. and Lysak, N.M. (2009), *Biudzhetyvannia v ekonomichnykh systemakh* [Budgeting in economic systems], NAN Ukrainy; NDI problem ekonomichnoi dynamiky. Yuhu-Vostok, Donets'k, Ukraine.
9. Kharichkov, S.K. and Doroshuk, H.A. (2015), *Menedzhment orhanizatsii i administruvannia: Navchalnyi posibnyk vydamy ekonomichnoi diialnosti* [Management of organizations and administration], Odesa, Ukraine.
10. Ministry of Finance of Ukraine (2013), "Methodical recommendations on the accounting policy of the enterprise", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0635201-13#Text> (Accessed 10 Oct 2021).
11. Ministry of Finance of Ukraine (2000), "NP (S) BU 1 "General requirements for financial reporting", *Ofitsiyni visnyk Ukrainy*, vol 20, pp. 181-190.
12. Batenko, L.P. Zinkevych, T.O. and Kyzenko, O.O. (2010), *Osnovy biudzhetyvannia* [Basics of budgeting], KNEU, Kyiv, Ukraine.
13. Pron, N.O. (2012), "Problematic aspects of document management in enterprises", available at: http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_21_ekon/stat_21/51.pdf (Accessed 10 Oct 2021).

Стаття надійшла до редакції 20.10.2021 р.