

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-41>

УДК 657:658.1:005.9

Пилипенко Соломія Миколаївна

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки підприємства,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1145-5663>

Банера Надія Петрівна

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки підприємства,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6486-820X>

Демко Ірина Іванівна

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки підприємства,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2186-1876>

Solomiia Pylypenko, Nadiia Banera, Iryna Demko

Ivan Franko National University of Lviv

**БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІНСЬКОГО
ОБЛІКУ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ
ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ****BUDGETING AS A MANAGEMENT ACCOUNTING TOOL
IN THE SYSTEM OF FINANCIAL MANAGEMENT
AND MANAGEMENT DECISION-MAKING**

Анотація. У статті досліджено бюджетування як інструмент управлінського обліку та складову системи фінансового управління підприємством. Розкрито його економічну сутність, визначено місце у структурі управлінського обліку та обґрунтовано значення бюджетних показників у процесі прийняття управлінських рішень. Проаналізовано функції бюджетування у плануванні витрат, доходів, управлінні грошовими потоками та забезпеченні фінансової стійкості. Особливу увагу приділено використанню аналізу відхилень як інструменту оцінки ефективності управлінських рішень та формуванню системи зворотного зв'язку. Визначено основні проблеми впровадження бюджетування на підприємстві та запропоновано напрями удосконалення системи бюджетування, що сприятиме підвищенню ефективності управління фінансами в умовах нестабільного бізнес-середовища.

Ключові слова: управлінський облік, бюджетування, фінансове управління, прийняття управлінських рішень, фінансове планування.

Summary. The article explores budgeting as a fundamental instrument of managerial accounting and a core component of the financial management system of enterprises. Budgeting is analyzed as an integrative mechanism that combines planning, control, and evaluation of financial and economic activities, ensuring the consistency of strategic and operational objectives. The study reveals the economic essence of budgeting, its role in managerial accounting, and the importance of budget indicators in decision-making processes. Particular attention is devoted to the functions of budgeting in managing costs, revenues, cash flows, and financial stability. The article emphasizes the use of variance analysis as a tool for assessing managerial effectiveness and establishing feedback mechanisms within the management cycle. The research identifies key problems of budgeting implementation, including low quality of information support, formal approaches to budget preparation, lack of responsibility for performance indicators, and weak integration with managerial accounting systems. These shortcomings reduce the effectiveness of financial control and limit the role of budgeting as a strategic management tool. To overcome these challenges, the article proposes directions for improvement: adoption of flexible budgets, scenario planning, regular budget reviews, and strengthening the link between budgets and responsibility centers. Assigning accountability for budget execution to managers of structural units enhances financial discipline and motivates personnel. Furthermore, the integration of modern digital technologies and automated management systems is highlighted as a crucial factor

for improving the accuracy, timeliness, and analytical value of budgetary information. The article concludes that budgeting should be considered not merely as a planning instrument but as a comprehensive management technology that supports financial sustainability, optimizes resource allocation, and provides reliable information for managerial decision-making in conditions of uncertainty and risk.

Keywords: managerial accounting, budgeting, financial management, managerial decision-making, financial planning.

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем нестабільності, зростанням конкуренції, посиленням впливу ризиків та невизначеності зовнішнього середовища. За таких умов особливої актуальності набуває формування ефективної системи фінансового управління, здатної забезпечити обґрунтованість управлінських рішень і досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства. Важливу роль у цьому процесі відіграє управлінський облік як інформаційна база для планування, контролю та аналізу фінансово-господарської діяльності.

Одним із ключових інструментів управлінського обліку є бюджетування, яке дозволяє поєднати процеси фінансового планування, контролю та оцінки результатів діяльності підприємства. Бюджетування забезпечує формування системи показників, необхідних для управління доходами, витратами та грошовими потоками, а також створює інформаційні передумови для прийняття ефективних управлінських рішень. У сучасних умовах бюджетування все частіше розглядається не лише як інструмент планування, а як важливий елемент системи фінансового управління підприємством.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми управлінського обліку, фінансового управління та бюджетування знайшли відображення у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у дослідження теоретичних і практичних аспектів бюджетування та управлінського обліку зробили такі автори, як Н. Скоробогатова [1], Я. Гринчишин [2], О. Кальченко [5], І. П'ятничук [7, 9], Я. Пастернак [8], Н. Пилипів [9], Н. Тлукевич, Т. Писаренко [10] та інші. Разом із тим, попри значну кількість наукових публікацій, питання інтеграції бюджетування у процес фінансового управління та прийняття управлінських рішень залишаються недостатньо систе-

матизованими, особливо в умовах нестабільного бізнес-середовища.

Недостатньо дослідженими залишаються також практичні аспекти використання бюджетних показників для оцінки ефективності управлінських рішень і своєчасного коригування фінансової стратегії підприємства. Це зумовлює необхідність подальшого наукового обґрунтування ролі бюджетування як інструменту управлінського обліку у системі фінансового управління.

Метою статті є дослідження бюджетування як інструменту управлінського обліку в системі фінансового управління та обґрунтування його ролі у процесі прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Згідно із Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» управлінський облік виступає складовою системи управління підприємством і виконує функцію інформаційного забезпечення процесів планування, контролю та прийняття управлінських рішень [4]. На відміну від фінансового обліку, управлінський облік орієнтований на внутрішніх користувачів і спрямований на формування релевантної, оперативної та аналітичної інформації, необхідної для ефективного управління фінансово-господарською діяльністю підприємства. Саме в межах управлінського обліку формуються інструменти, що дозволяють узгоджувати стратегічні цілі підприємства з поточними управлінськими рішеннями.

Одним з інструментів управлінського обліку є бюджетування. У більшості країн із ринковою економікою, а також в Україні, практика бюджетного управління поступово поширюється та зміцнює свої позиції, хоча в нашій державі вона досі не має правового закріплення як управлінська технологія.

У науковій літературі сформувалися різні підходи до визначення бюджетування (рис. 1).

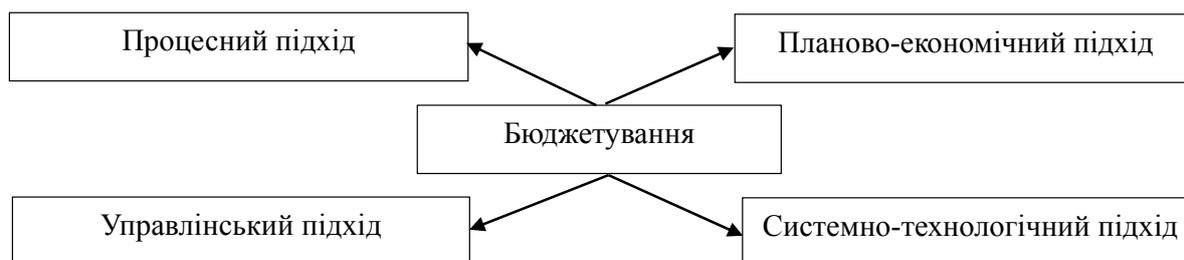


Рисунок 1 – Трактатування сутності бюджетування

Джерело. розроблено авторами

За процесним підходом бюджетування трактується як безперервний процес складання та коригування бюджетів, що базується на прогнозних розрахунках і забезпечує контроль та оцінку їх виконання [9, с. 179]. У випадку управлінського підходу бюджетування визначається як управлінська технологія та інструмент управління, що формує фінансову дисципліну й підвищує відповідальність керівників за результати діяльності підрозділів [5, с. 230; 7]. За планово-аналітичним підходом бюджетування ототожнюється з плануванням діяльності підприємства через систему взаємопов'язаних бюджетів, орієнтованих на ринкові потреби та забезпечення фінансової стійкості [3, с. 95]. Системно-технологічний підхід визначає бюджетування як технологію фінансового планування, обліку та контролю, що охоплює всі рівні управління та дозволяє аналізувати прогнозні й фактичні показники [8, с. 118].

Отже, бюджетування виступає комплексним процесом і технологією управління, що поєднує планування, облік, контроль та аналіз фінансових і нефінансових показників діяльності підприємства. Воно розглядається як процес складання, виконання та оцінки бюджетів, спрямований на досягнення поставлених цілей шляхом раціонального використання ресурсів. Бюджетування забезпечує кількісне відображення управлінських планів і створює основу для координації діяльності структурних підрозділів, формуючи підґрунтя для прийняття ефективних управлінських рішень.

У системі управлінського обліку застосовується декілька видів бюджетів, кожен з яких виконує окрему функцію в управлінні підприємством. До основних належать операційні бюджети (бюджет продажів, виробництва, витрат, закупівель), фінансові бюджети (бюджет руху грошових коштів, доходів і витрат, капітальних вкладень, прогнозний баланс), а також зведений бюджет, який узагальнює результати бюджетного плану-

вання. Взаємозв'язок між окремими бюджетами забезпечує цілісність бюджетної системи та узгодженість управлінських рішень на різних рівнях управління [1, с. 64; 8, с. 119].

Важливою умовою ефективного функціонування бюджетування є дотримання принципів його організації (табл. 1). Реалізація цих принципів у системі управлінського обліку дозволяє підвищити прозорість фінансових процесів, забезпечити контроль за використанням ресурсів і сформуванню обґрунтовану інформаційну базу для фінансового управління підприємством.

Таким чином, це підтверджує вищенаведену думку про те, що бюджетування у системі управлінського обліку слід розглядати як комплексний механізм управління. Його практичне значення найбільш виразно проявляється у фінансовому управлінні підприємством, яке спрямоване на ефективне формування, розподіл та використання ресурсів. У цьому контексті бюджетування інтегрує процеси фінансового планування, контролю та аналізу, забезпечуючи обґрунтованість управлінських рішень і формування прогнозних показників доходів, витрат, прибутку та грошових потоків. На основі бюджетів визначаються потреби підприємства у фінансових ресурсах, обсяги їх залучення та напрями використання, що сприяє узгодженню фінансової стратегії з операційною діяльністю та підвищує ефективність управління фінансами.

Важливим аспектом фінансового управління є управління витратами та доходами підприємства, у межах якого бюджетування виступає інструментом планування та контролю фінансових результатів. Бюджети витрат дозволяють встановити допустимі межі використання ресурсів, а бюджети доходів – визначити цільові показники виручки та прибутковості. Порівняння фактичних показників із запланованими дає змогу своєчасно виявляти відхилення та приймати коригувальні управлінські рішення [7].

Таблиця 1 – Основні принципи бюджетування

Принцип бюджетування	Характеристика
Системність	Бюджетування охоплює всі сторони діяльності підприємства, всі підрозділи та рівні управління, що забезпечує горизонтальні та вертикальні зв'язки між бюджетами, формує єдину систему планування й контролю
Безперервність	Процес складання, виконання та коригування бюджетів є постійним і циклічним, що дозволяє адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, підтримує актуальність планів
Відповідальність	Кожен керівник чи підрозділ відповідає за виконання своїх бюджетних показників, що формує фінансову дисципліну, підвищує якість управлінських рішень
Гнучкість	Бюджети можуть коригуватися залежно від змін умов діяльності, що забезпечує адаптивність системи бюджетування, дозволяє уникати жорсткої фіксації планів
Орієнтація на результат	Бюджетування спрямоване на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. При цьому планові показники мають бути реалістичними, враховувати обмеженість ресурсів; витрати на бюджетування повинні бути співмірними з отриманими результатами

Джерело: розроблено авторами на основі [3, с. 95; 5, с. 231]

Бюджетування також має істотний вплив на управління грошовими потоками підприємства. Формування бюджету руху грошових коштів дозволяє прогнозувати надходження і витрати коштів, забезпечувати платоспроможність та фінансову рівновагу підприємства. Завдяки цьому бюджетування сприяє зниженню ризику дефіциту ліквідних коштів і підвищує фінансову дисципліну в діяльності підприємства [6, с. 158]

Значення бюджетування у фінансовому управлінні проявляється також у його впливі на фінансову стійкість підприємства. Раціонально сформована система бюджетів дозволяє контролювати співвідношення власних і залучених коштів, рівень витрат та прибутковість діяльності. Це створює умови для підтримання оптимальної структури капіталу та забезпечення довгострокової стабільності фінансового стану підприємства.

Отже, бюджетування у системі фінансового управління підприємством слід розглядати як стратегічний інструмент, що забезпечує цілісність фінансових процесів, підвищує ефективність використання ресурсів та створює передумови для довгострокової фінансової стійкості. Водночас значення бюджетування виходить за межі фінансового управління, перетворюючись на ключовий елемент процесу прийняття управлінських рішень.

Прийняття управлінських рішень є складним багатоетапним процесом, що потребує наявності достовірної, своєчасної та релевантної інформації. У системі управлінського обліку таку інформаційну функцію виконує бюджетування, яке забезпечує керівництво підприємства кількісними орієнтирами для вибору та обґрунтування управлінських рішень. Бюджети дозволяють оцінити можливі наслідки реалізації різних управлінських альтернатив і сприяють узгодженню стратегічних та оперативних цілей підприємства.

Бюджетні показники використовуються на всіх етапах процесу прийняття управлінських рішень: від формування цілей і планування діяльності до контролю та оцінки отриманих результатів. На етапі планування бюджети слугують інструментом прогнозування фінансових результатів, що дає змогу обґрунтувати доцільність тих чи інших управлінських рішень. У процесі реалізації рішень бюджети виконують контрольну функцію, забезпечуючи порівняння фактичних показників із запланованими [8, с. 119].

Важливу роль у прийнятті управлінських рішень відіграє аналіз відхилень, який дозволяє виявити причини розбіжностей між плановими та фактичними показниками діяльності підприємства. Аналіз відхилень дає змогу оцінити ефективність прийнятих рішень, визначити зони відповідальності та своєчасно коригувати управлінські дії. Таким чином, бюджетування перетворюється

на інструмент зворотного зв'язку в системі управління підприємством [1, с. 104].

Використання бюджетування у процесі прийняття управлінських рішень є особливо важливим в умовах ризику та невизначеності. Формування альтернативних бюджетів, сценарне планування та використання гнучких бюджетів дозволяють оцінити можливі наслідки змін зовнішнього середовища та знизити рівень фінансових ризиків. Це сприяє підвищенню адаптивності підприємства та обґрунтованості управлінських рішень [10, с. 80].

Таким чином, бюджетування у процесі прийняття управлінських рішень виступає ефективним інструментом управлінського обліку, що забезпечує інформаційну підтримку, контроль і оцінку результатів управлінської діяльності. Його застосування дозволяє підвищити якість управлінських рішень, мінімізувати ризики та забезпечити досягнення фінансових і стратегічних цілей підприємства.

Ефективність бюджетування значною мірою залежить від рівня його організації та адаптації до умов функціонування конкретного підприємства. На практиці процес упровадження бюджетування часто супроводжується низкою проблем (рис. 2), що знижує результативність фінансового управління та ускладнює процес прийняття управлінських рішень.

Проблеми бюджетування, які виникають на підприємствах, мають системний характер і часто пов'язані не лише з технічними аспектами складання бюджетів, а й з організаційною культурою, рівнем управлінської зрілості та здатністю адаптуватися до змінного середовища. Ефективність бюджетування значною мірою залежить від того, наскільки глибоко воно інтегроване в загальну систему управління підприємством, і чи сприймається як інструмент стратегічного планування, а не формальна процедура.

Однією з найпоширеніших проблем є низька якість інформаційного забезпечення. Коли бюджети формуються на основі неповних, неточних або несвоєчасних даних, це призводить до викривлення фінансових прогнозів і ускладнює прийняття обґрунтованих рішень. Причиною цього часто є слабка аналітична інфраструктура, відсутність інтеграції між підрозділами та недостатній рівень автоматизації управлінського обліку.

Ще одна критична проблема – формальний підхід до складання бюджетів. У багатьох організаціях бюджетування сприймається як обов'язкова, але другорядна процедура, яка не має реального впливу на операційну діяльність. Це проявляється у шаблонному копіюванні минулорічних показників, ігноруванні стратегічних цілей та слабкій участі керівників функціональних підрозділів у процесі планування.

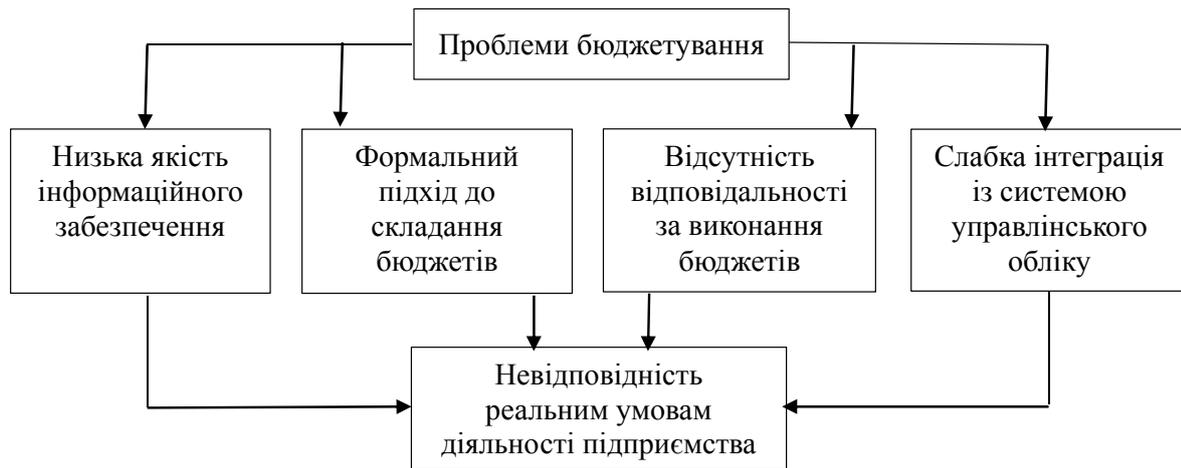


Рисунок 2 – Проблеми впровадження бюджетування

Джерело. розроблено авторами

Відсутність персональної відповідальності за виконання бюджетних показників також суттєво знижує ефективність бюджетного контролю. Коли працівники не відчують зв'язку між своїми діями та фінансовими результатами, бюджети втрачають свою мотиваційну функцію. Це часто пов'язано з нечіткою системою контролю, відсутністю КРІ та слабкою фінансовою дисципліною.

Слабка інтеграція бюджетування із системою управлінського обліку означає, що бюджети не узгоджуються з реальними управлінськими даними, що унеможливує оперативний контроль і коригування. У результаті бюджети стають статичними документами, які не відображають поточну ситуацію на підприємстві.

Однією з ключових проблем є невідповідність бюджетних показників реальним умовам діяльності підприємства, що зумовлено високим рівнем невизначеності зовнішнього середовища. У таких умовах традиційні підходи до бюджетування втрачають свою ефективність, що потребує впровадження більш гнучких інструментів фінансового планування [2].

Аналіз існуючих проблем дозволяє окреслити напрями вдосконалення процесу бюджетування (рис. 3).

Першочерговим напрямом удосконалення бюджетування є впровадження гнучких інструментів фінансового планування: гнучких бюджетів, які дозволяють оперативно коригувати плани відповідно до змін, сценарного планування, що моделює альтернативні варіанти розвитку подій, та системи перегляду бюджетів, що забезпечує регулярне оновлення фінансових показників [2].

Бюджетування має бути не лише інструментом контролю, а й засобом оцінки управлінських рішень. Для цього необхідно посилити зв'язок між бюджетами та центрами відповідальності,

при цьому кожен структурний підрозділ має чітко розуміти свої фінансові межі. Закріплення відповідальності за виконання бюджетних показників за керівниками структурних підрозділів сприяє підвищенню фінансової дисципліни та мотивації персоналу. Це дозволяє використовувати бюджетування не лише як інструмент контролю, а й як засіб оцінки результативності управлінських рішень на різних рівнях управління.

Суттєві можливості для підвищення ефективності бюджетування відкриває використання сучасних цифрових технологій та автоматизованих систем управління. Застосування спеціалізованого програмного забезпечення забезпечує оперативність формування бюджетів, підвищує точність розрахунків та полегшує проведення аналізу відхилень. Автоматизація бюджетного процесу сприяє інтеграції управлінського обліку з фінансовим управлінням і підвищує якість інформаційної підтримки управлінських рішень.

Таким чином, удосконалення системи бюджетування на підприємстві повинно здійснюватися комплексно з урахуванням організаційних, методичних та інформаційних аспектів. Реалізація запропонованих напрямів дозволяє підвищити ефективність бюджетування як інструменту управлінського обліку, забезпечити обґрунтованість фінансових рішень і сприяти досягненню стратегічних цілей розвитку підприємства.

Висновки. Бюджетування як інструмент управлінського обліку відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного фінансового управління підприємством. Воно дозволяє формувати кількісні орієнтири діяльності, узгоджувати стратегічні та оперативні цілі, забезпечувати контроль і аналіз фінансових результатів. Інтеграція бюджетування у систему фінансового управління забезпечує планування доходів, витрат та грошових потоків,



Рисунок 3 – Напрями вдосконалення процесу бюджетування

Джерело: розроблено авторами

сприяє підтриманню фінансової стійкості підприємства та підвищує ефективність управління фінансовими ресурсами. Використання бюджетних показників у процесі прийняття управлінських рішень дозволяє обґрунтувати управлінські альтернативи, оцінити ефективність рішень через аналіз відхилень і своєчасно коригувати управлінські дії, що особливо важливо в умовах ризику та невизначеності.

Практичні аспекти вдосконалення бюджетування сприяють підвищенню прозорості фінансових процесів, дисципліни персоналу та обґрунтованості управлінських рішень. Запропоновані підходи до бюджетування дозволяють підприємствам підвищити ефективність фінансового управління, забезпечити своєчасність прийняття управлінських рішень та досягати стратегічних цілей розвитку.

Список використаних джерел:

1. Бюджетування в управлінні: конспект лекцій / Скоробогатова Н.С. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. 155 с.
2. Гринчишин. Я. Вдосконалення процесу бюджетування підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-6> (дата звернення: 10.02.2026).
3. 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.
4. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 р. №996-XIV / Верховна Рада України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 19.01.2026).
5. Кальченко О., Однолько Я. Бюджетування як інструмент фінансового планування на підприємстві. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. №1 (17). С. 228–234.
6. Очеретько Л.М., Кравченко З.С. Бюджетування як елемент стратегічного обліку грошових потоків підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2017. №3. С. 157–162.
7. П'ятничук І.Д. Формування сучасного концептуального підходу до визначення поняття «система бюджетування». *Ефективна економіка*. 2013. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2509> (дата звернення: 16.01.2026).
8. 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.
9. Пилипів Н.І., Максимів Ю.В., П'ятничук І.Д. *Управлінський облік: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц.* Івано-Франківськ, 2018. 380 с.

10. Тлущкевич Н., Нужна О., Писаренко Т. Управлінський аспект ризиків у процесі бюджетування. *Галицький економічний вісник*. 2024. №5 (90). С. 77–82.

References:

1. Skorobohatova N.Ye. (2023) Byudzhetuvannya v upravlinni: konspekt lektsiy [Budgeting in management: lecture notes]. Kyiv: KPI im. Ihorya Sikors'koho. 155 p. (in Ukrainian)
2. Hrynchyshyn Ya. (2022) Vdoskonalennya protsesu byudzhetuvannya pidpryyemstv v umovakh nevyznachenosti [Improvement of the budgeting process of enterprises under uncertainty]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and Society*, vol. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-6> (accessed February 10, 2026). (in Ukrainian)
3. Darahan A.V., Hevorkyan A.Yu., Druhova O.S. (2020) Sutnist' ta metody protsesu byudzhetuvannya u konteksti finansovoho analizu diyal'nosti pidpryyemstva [The essence and methods of the budgeting process in the context of financial analysis of enterprise activity]. *Prychornomors'ki ekonomichni studiyi – Black Sea Economic Studies*, vol. 55(1). pp. 94–99. (in Ukrainian)
4. Verkhovna Rada Ukrayiny (1999) Pro bukhhalters'kyi oblik ta finansovu zvitnist' v Ukrayini: Zakon Ukrayiny vid 16.07.1999 r. №996-XIV [On accounting and financial reporting in Ukraine: Law of Ukraine of July 16, 1999 No. 996-XIV]. Available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (accessed January 19, 2026). (in Ukrainian)
5. Kal'chenko O., Odnol'ko Ya. (2019) Byudzhetuvannya yak instrument finansovoho planuvannya na pidpryyemstvi [Budgeting as a tool of financial planning at the enterprise]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnya – Problems and Prospects of Economics and Management*, vol. 1(17). pp. 228–234. (in Ukrainian)
6. Ocheret'ko L. M., Kravchenko Z. S. (2017) Byudzhetuvannya yak element stratehichnoho obliku hroshovykh potokiv pidpryyemstva [Budgeting as an element of strategic accounting of enterprise cash flows]. *Stalyy rozvytok ekonomiky – Sustainable Economic Development*, vol. 3. pp. 157–162. (in Ukrainian)
7. P'yatnychuk I.D. (2013) Formuvannya suchasnoho kontseptual'noho pidkhodu do vyznachennya ponyattya «systema byudzhetuvannya» [Formation of a modern conceptual approach to defining the concept “budgeting system”]. *Efektivna ekonomika – Efficient Economy*, vol. 11. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2509> (accessed January 16, 2026). (in Ukrainian)
8. Pasenko V. V., Pasternak Ya. P. (2021) Byudzhetuvannya yak instrument upravlinnya resursamy v systemi bukhhalters'koho obliku pidpryyemstva [Budgeting as a resource management tool in the enterprise accounting system]. *Prychornomors'ki ekonomichni studiyi – Black Sea Economic Studies*, vol. 65. pp. 117–121. (in Ukrainian)
9. Pylypiv N.I., Maksymiv Yu.V., P'yatnychuk I.D. (2018) Upravlins'kyi oblik: navch.-metod. posib. dlya samost. vyvch. dysc. [Managerial accounting: teaching-methodological manual for independent study]. Ivano-Frankiv's'k. 380 p. (in Ukrainian)
10. Tluchkevych N., Nuzhna O., Pysarenko T. (2024) Upravlins'kyi aspekt ryzykiv u protsesi byudzhetuvannya [Managerial aspect of risks in the budgeting process]. *Halys'kyi ekonomichnyy visnyk – Galician Economic Bulletin*, vol. 5(90). pp. 77–82. (in Ukrainian)

Дата надходження статті: 11.02.2026

Дата прийняття статті: 25.02.2026

Дата публікації статті: 00.00.2026