

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

Ефективна економіка. 2024. № 8.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.35>

УДК: 658.15

Г. О. Алексін,

к. е. н.,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2586-5986>

**СТЕЙКХОЛДЕРСЬКИЙ ПІДХІД ДО ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ,
ПРОГНОЗУВАННЯ ТА БЮДЖЕТУВАННЯ В КОНТЕКСТІ
КЛЮЧОВИХ РІШЕНЬ ПРИКЛАДНИХ КОРПОРАТИВНИХ ФІНАНСІВ**

G. Aleksin,

PhD in Economics,

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

**STAKEHOLDER APPROACH TO FINANCIAL PLANNING,
FORECASTING, AND BUDGETING IN THE CONTEXT OF KEY
DECISIONS IN APPLIED CORPORATE FINANCE**

Мінливе бізнес-середовище компанії зумовлює численні викликами, які вимагають не лише адаптивності, але й здатності передбачати розвиток бізнес-процесів і відповідати очікуванням стейкхолдерів. Залучення стейкхолдерів стає не лише стратегічним рішенням, але й необхідною умовою для забезпечення стабільного розвитку компаній у нових реаліях бізнесу.

Механізм реалізації стейкхолдерського підходу набуває особливої важливості у процесах фінансового планування, прогнозування та бюджетування. Метою статті є дослідження особливостей взаємодії різних груп стейкхолдерів та їхньої ролі у формуванні системи фінансового планування, прогнозування і бюджетування, з урахуванням їхніх потреб і мотивацій, зосереджуючи увагу на основних задачах прикладних корпоративних фінансів, зокрема в контексті інвестиційно-банківських транзакцій. Стаття присвячена вивченню особливостей стейкхолдерського підходу до фінансового планування, прогнозування та бюджетування в рамках ключових рішень прикладних корпоративних фінансів. Акцентовано на важливості врахування потреб різних груп стейкхолдерів, таких як власники бізнесу, менеджмент, інвестори, кредитори, працівники, постачальники, клієнти, держава та громадські організації. Наголошено на необхідності прозорості, адаптивності та гнучкості в процесах планування та прогнозування, що забезпечує ефективну взаємодію між стейкхолдерами та дозволяє врахувати їхні очікування в межах бізнес-проектів. Зазначено, що фінансове планування, прогнозування та бюджетування виступають універсальними інструментами для досягнення фінансової стабільності та оптимального розподілу ресурсів, враховуючи як короткострокові, так і довгострокові цілі компанії. Особливу увагу приділено ролі стейкхолдерів у процесах контролю та звітності, що сприяють підвищенню довіри між учасниками проекту та зниженню фінансових ризиків. Наголошено на важливості соціальної відповідальності бізнесу та її впливу на взаємодію з громадськими організаціями. Розглянуто вплив стейкхолдерського підходу на підготовку інвестиційно-банківських транзакцій, де фінансове планування, прогнозування та бюджетування відіграють ключову роль у формуванні реалістичних прогнозів та контролі за ресурсами, що підсилює стійкість бізнесу та підвищує його конкурентоспроможність на ринку. Майбутні дослідження будуть зосереджені на розробці інструментів для кращої координації дій стейкхолдерів у системі фінансового планування,

прогнозування та бюджетування в контексті стратегічних рішень прикладних корпоративних фінансів.

The rapidly changing business environment presents numerous challenges for companies, necessitating not only adaptability but also the ability to anticipate the development of business processes and meet stakeholder expectations. Stakeholder engagement has evolved into a strategic imperative and a critical requirement for ensuring the stable growth of companies in the new business realities. The implementation mechanism of the stakeholder approach is of particular importance in financial planning, forecasting, and budgeting processes. Aim of this paper is to explore the features of stakeholder interaction and their role in shaping the system of financial planning, forecasting, and budgeting, with consideration of their needs and motivations, focusing on the main tasks of applied corporate finance, particularly in the context of investment-banking transactions. The study delves into the specifics of the stakeholder approach to financial planning, forecasting, and budgeting within the framework of key applied corporate finance decisions. Emphasis is placed on the importance of considering the needs of various stakeholder groups, such as business owners, management, investors, creditors, employees, suppliers, customers, the state, and public organizations. Paper highlights the necessity of transparency, adaptability, and flexibility in planning and forecasting processes, which ensure effective interaction among stakeholders and allow for the consideration of their expectations within business projects. Financial planning, forecasting, and budgeting are noted as universal tools for achieving financial stability and optimal resource allocation, considering both short-term and long-term company goals. Special attention is given to the role of stakeholders in control and reporting processes, which contribute to building trust among project participants and reducing financial risks. The importance of corporate social responsibility and its impact on engagement with public organizations is also emphasized. The influence of the

stakeholder approach on investment-banking transaction preparation is considered, where financial planning, forecasting, and budgeting play a key role in forming realistic projections and controlling resources, thereby enhancing the resilience of enterprises and increasing their competitiveness in the market. Future research will focus on developing tools to better coordinate stakeholder actions within the financial planning, forecasting, and budgeting system in the context of strategic decisions in applied corporate finance.

Ключові слова: *стейкхолдерський підхід; фінансове планування, прогнозування та бюджетування; прикладні корпоративні фінанси; інвестиційно-банківські транзакції; соціальна відповідальність; ESG.*

Keywords: *stakeholder approach; financial planning, forecasting and budgeting; applied corporate finance; investment banking transaction; social responsibility; ESG.*

Постановка проблеми. В умовах волатильності бізнес-середовища, компанії зіштовхуються з низкою викликів, що вимагають від них не тільки адаптивності, але й передбачуваності руху в рамках бізнес-процесів і очікувань стейкхолдерів. Залучення стейкхолдерів – акціонерів, співробітників, клієнтів, постачальників – стає не тільки стратегічним вибором, але й необхідністю для забезпечення стабільного розвитку компаній в нових умовах ведення бізнесу. Механізм реалізації стейкхолдерського підходу особливо важливий у фінансовому плануванні, прогнозуванні та бюджетуванні. Зокрема, включення стейкхолдерів у процес не тільки сприяє створенню більш точних і реалістичних фінансових прогнозів, але й забезпечує більш глибоке розуміння ринкових тенденцій, внутрішніх потреб та можливостей для інновацій. Особлива увага в даному контексті має приділятися практичним аспектам впровадження стейкхолдерського підходу, зокрема методам збору та аналізу інформації від стейкхолдерів, стратегіям

врахування їхніх інтересів та очікувань, а також способам вирішення потенційних конфліктів інтересів. Окремим питанням є інструменти та техніки, які допомагають компаніям забезпечити ефективну взаємодію зі стейкхолдерами та залучити їх до спільного прийняття рішень. Крім того, важливо врахувати можливі виклики, зокрема складність координації великої кількості стейкхолдерів та потребу в балансуванні різноманітних інтересів. Стейкхолдерський підхід не лише сприяє підвищенню ефективності компаній, але й відіграє важливу роль у формуванні прозорості, довіри та відповідальності в умовах сучасного бізнесу. Це вимагає від компаній не тільки перегляду інструментарію фінансового прогнозування зі стейкхолдерами в центрів, але й розвитку організаційної рамки взаємодії, що підтримує активну участь та взаємодію з усіма стейкхолдерами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Масив робіт з досліджуваної проблематики висвітлює сучасні підходи до управління фінансами бізнесу, враховуючи роль стейкхолдерів з точки зору контексту організаційного середовища та екзогенного впливу. Stryckova L. [1] досліджує практики корпоративного бюджетування в Чехії, акцентуючи увагу на ролі стейкхолдерів у бюджетному процесі. Рубета—підкреслює важливість взаємодії між екзогенними та ендогенними стейкхолдерами в процесі планування та формування бюджету. Відзначається, що участь стейкхолдерів у бюджетуванні може покращити відповідність бюджетів стратегічним цілям організації, забезпечити більшу прозорість та сприяти досягненню фінансових показників. Batt C., Rikhardsson P., Karlsson T. [2] наголошують на важливості організаційного контексту в процесі бюджетування. Дослідники аналізують, як специфічні особливості компанії, включаючи її структуру, організаційну культуру та практики залучення стейкхолдерів, можуть впливати на ефективність бюджетних процесів. Дослідження підкреслює, що адаптація бюджетних стратегій до потреб стейкхолдерів може сприяти кращій управлінській практиці та досягненню фінансової стабільності бізнесу. Asogwa

I., Etim O. [3] розглядають традиційні методи бюджетування в сучасному бізнес-середовищі, звертаючи увагу на їх актуальність у взаємодії зі стейкхолдерами. Дослідники підкреслюють необхідність інтеграції нових елементів, таких як стейкхолдерський підхід, для покращення адаптивності компаній до змін у ринкових умовах. Shawe R. [4] акцентує на взаємозв'язку між комплексом фінансового управління бізнесу – представленим фінансовим плануванням, прогнозуванням бюджетуванням – та організаційним управлінням. Зазначається, що управління бюджетами не має обмежуватись лише фінансовими показниками, а натомість враховувати інтереси стейкхолдерів. Це може позитивно вплинути на процес прийняття рішень і забезпечити більш стійке функціонування компанії. Batt C., Rikhardsson P., Karlsson T. [5] зосереджується на впливі організаційного контексту на процеси бюджетування. Дослідники вивчають, як структура компанії, її культура та залучення стейкхолдерів можуть впливати на ефективність та гнучкість бюджетних процесів. Підкреслено, що адаптація бюджетних стратегій до специфічних умов кожної організації дозволяє краще реагувати на зовнішні виклики та внутрішні потреби, що є важливим для досягнення фінансової стійкості та стратегічних цілей компанії. Особливу увагу в дослідженні приділено тому, як стейкхолдери впливають на процес бюджетування, і яким чином їхня участь може покращити фінансові показники компанії. Бенъ Т., Довбня С. [6] наголошують на тому, що бюджетування є ключовим інструментом для вдосконалення системи фінансового управління мікро-рівня. Дослідники підкреслюють, що залучення стейкхолдерів до процесу бюджетування сприяє більшій прозорості та ефективності управлінських рішень. Інтеграція інтересів стейкхолдерів у фінансове планування допомагає бізнесу досягати кращих фінансових результатів та адаптуватися до мінливих умов ринку. Самусевич Я., Темченко А. [7] досліджують специфіку фінансового планування, прогнозування та бюджетування на промислових підприємствах, звертаючи увагу на важливість врахування екологічних та соціальних аспектів у фінансовому плануванні.

Автори відзначають, що стейкхолдерський підхід може бути ключовим фактором у формуванні більш стійких бюджетних стратегій, оскільки дозволяє враховувати інтереси не лише інвесторів та акціонерів, але й працівників, споживачів та місцевих громад. Ніпіаліді О. [8] звертає увагу на досвід Польщі у сфері екологічного бюджетування. Робота підкреслює важливість впровадження стейкхолдерського підходу для досягнення екологічних цілей через фінансове планування та бюджетування. Досвід Польщі демонструє, що врахування екологічних аспектів у процесі фінансового управління може не лише сприяти сталому розвитку підприємств, але й покращити їх імідж та відповідність міжнародним стандартам.

Виділені праці підкреслюють важливість розвитку практики фінансового планування, прогнозування та бюджетування для більш точного відображення та взаємодії зі складною мережею інтересів стейкхолдерів, підтримуючи підходи, які є всеохопними та стратегічними. При цьому, проблематика координації даного інструментарію з викликами управління стейкхолдерами у все більш взаємопов'язаному бізнес-середовищі в контексті ключових задач прикладних корпоративних фінансів недостатньо розглянути в наявному масиві досліджень і потребує додаткового вивчення.

Мета статті – проаналізувати особливості взаємодії між різними групами зацікавлених сторін та їхньою роллю у формуванні комплексу фінансового планування, прогнозування та бюджетування з точки зору їх потреб і мотивацій в розрізі ключових задач фінансового управління мікро-рівня, зокрема, роботи над інвестиційно-банківською транзакцією.

Виклад основного матеріалу дослідження. Потреби стейкхолдерів у контексті фінансового планування, прогнозування та бюджетування охоплюють широкий спектр очікувань, що вимагають глибокого розуміння та уважного ставлення до деталей проекту. В основі їхніх очікувань лежить прозорість і відкритість усієї інформації, що допомагає підвищити довіру та сприяє ефективній взаємодії між усіма учасниками проекту. Стейкхолдери прагнуть,

аби комплекс фінансового планування, прогнозування та бюджетування ґрунтувався на реалістичних припущеннях, з урахуванням потенційних ризиків і забезпеченням гнучкості для адаптації до змін. З точки зору стейкхолдерів важливо, що ці процеси відображають цілі бізнес-проекту та їхні особисті очікування, забезпечуючи при цьому ефективне використання ресурсів. Ключовим аспектом для стейкхолдерів також є звітність та контроль, що дозволяють їм слідкувати за ритмічністю в досягненні цілей та витрачанням ресурсів. До того ж, стейкхолдери цінують гнучкість та адаптивність фінансових планів, прогнозів і бюджетів, що можуть бути легко кориговані у відповідь на нові виклики та обставини. Крім того, стейкхолдери бажають бути активно залученими до процесу планування, адже їхні інтереси та потреби мають бути відображені у кінцевому плані. В рамках реалізації цих потреб ключовим є встановлення ефективної комунікації та довірчих відносин між усіма учасниками проекту. Використання гнучких методик управління, таких як Agile або Scrum, може значно сприяти швидкій адаптації до змін, забезпечуючи при цьому, що всі потреби та очікування стейкхолдерів будуть задоволені. Подамо потреби стейкхолдерів в контексті фінансового прогнозування та бюджетування з доречними інструментами їх реалізації в Табл. 1.

Таблиця 1. Потреби стейкхолдерів в контексті фінансового планування, прогнозування та бюджетування

Групи стейкхолдерів	Потреби	Інструменти реалізації
Власники бізнесу	Підвищення вартості компанії, досягнення стабільних фінансових результатів	Стратегічне планування, довгострокове фінансове прогнозування
Менеджмент	Досягнення фінансових цілей, ефективне використання ресурсів	Бюджетування, управлінська звітність, аналіз відхилень
Інвестори	Забезпечення стабільного рівня прибутковості, мінімізація ризиків	Фінансове планування, інвестиційний аналіз

Продовження таблиці 1.

Групи стейкхолдерів	Потреби	Інструменти реалізації
Кредитори	Підтримання фінансової стабільності компанії, зменшення кредитного ризику	Кредитний аналіз, прогнозування грошових потоків
Працівники	Забезпечення стабільної заробітної плати, особистісний розвиток в професійному полі	Бюджетування витрат на оплату праці, соціальні програми
Постачальники	Своєчасні розрахунки, укладання довгострокових контрактів	Прогнозування грошових потоків, управління контрактами
Клієнти	Надійність поставок, відповідність очікуваній якості продукції	Планування попиту, бюджетування виробничих витрат
Держава та регулятори	Дотримання законодавства, прозорість фінансової звітності	Фінансова звітність, податкове планування
Громадські організації	Висока соціальна відповідальність бізнесу, позитивний вплив на місцеві громади	Соціальне бюджетування, ESG-звіти

Джерело: власний аналіз.

В даному ключі виокремимо тенденції та виклики, які стоять перед бізнесом та його зацікавленими сторонами. По-перше, це диверсифікація потреб стейкхолдерів. Кожна група стейкхолдерів має різні потреби, що впливають на формування фінансових стратегій бізнесу. Власники бізнесу орієнтовані на досягнення довгострокової стабільності та підвищення вартості компанії, тому їх потреби задовольняються через стратегічне планування та прогнозування фінансових результатів. Інвестори, своєю чергою, зосереджені на прибутковості та мінімізації ризиків, що вимагає від компанії проведення глибокого інвестиційного аналізу та прогнозування.

По-друге, фінансове планування, прогнозування та бюджетування розглядається стейхолдерами як універсальний інструмент. Маємо підкреслити універсальність даного інструментарію у забезпеченні планування та контролю витрат, що сприяє досягненню операційних цілей. Бюджетування дозволяє менеджменту управляти ресурсами ефективно,

працівникам – забезпечити стабільність зарплат, а постачальникам та клієнтам – підтримувати надійність поставок і відповідність очікуванням.

По-третє, прозорість бізнесу як ключова потреба регуляторів і інших органів влади. В розрізі державних регуляторів та громадських організацій ключовими потребами є прозорість і дотримання законодавчих вимог. Це підкреслює важливість фінансової звітності та податкового планування в діяльності компанії. В умовах сучасного бізнес-середовища, компанії все більше зобов'язані забезпечувати прозорість не лише у фінансовій сфері, а й щодо соціальних аспектів (ESG-звіти, тощо), що відповідає вимогам громадських організацій.

По-четверте, фінансова стійкість як основа довіри кредиторів і постачальників. Потреби кредиторів і постачальників концентруються навколо забезпечення фінансової стійкості компанії. В полі кредиторів це означає зменшення кредитного ризику, що досягається завдяки надійному прогнозуванню грошових потоків та кредитному аналізу. Постачальники, з іншого боку, потребують своєчасних розрахунків та довгострокових контрактів, що також вимагає точного управління фінансовими потоками та бюджетуванням.

По-п'яте, фінансове планування є ресурсом для підтримання соціальної відповідальності бізнесу та взаємодії з громадами. Громадські організації звертають увагу на соціальну відповідальність компаній. Це підсилює необхідність не лише досягати фінансових показників, але й дбати про вплив на громади та навколишнє середовище. Компанії, що активно залучаються до соціальних ініціатив, мають кращі показники взаємодії зі стейкхолдерами, що позитивно впливає на їхню репутацію та довгострокову стійкість.

На завершення, фінансове планування, прогнозування та бюджетування має забезпечувати баланс між короткостроковими і довгостроковими цілями. Один із головних викликів для бізнесу полягає в досягненні балансу між короткостроковими та довгостроковими цілями. Менеджмент, інвестори та

кредитори можуть вимагати швидких результатів, тоді як власники бізнесу та громадські організації очікують на довгострокову стійкість і соціальну відповідальність. Це створює додатковий тиск на фінансові служби компанії, які мають враховувати різноманітні фактори та інтереси в процесі планування та прогнозування.

В досліджуваному контексті потреби стейкхолдерів можемо подати в площині управлінських задач операційного та стратегічного характеру. За даними дослідження PwC [9] понад 80% компаній вважають, що точність та узгодженість бюджетів є критичними для досягнення фінансової стабільності. Розглянемо детальніше ключові аспекти цього процесу. Найбільше часу та зусиль займає процес перегляду бюджету та отримання схвалення, який є критичним етапом для затвердження фінансових планів компанії; на цей процес витрачається 52% зусиль. Це передбачає узгодження фінансових ресурсів з цілями організації та забезпечення, що відповідають стратегічним пріоритетам. Значна увага (51% зусиль) приділяється збору, консолідації та звірці даних. Цей етап важливий для забезпечення точності та узгодженості фінансової інформації, оскільки саме на основі цих даних приймаються ключові управлінські рішення. Помилки на цьому етапі можуть призвести до серйозних наслідків для компанії. Постановка цілей і виявлення драйверів бізнес-моделі займає 50% зусиль фінансових менеджерів. Це завдання є важливим для формування стратегічного напрямку компанії, оскільки визначення ключових чинників, що впливають на бізнес-модель, дозволяє краще зрозуміти шляхи досягнення фінансових результатів. Аналіз відхилень в даних – ще один важливий етап, який вимагає 46% залученості. Цей процес допомагає виявляти аномалії або неочікувані зміни в фінансових показниках, що дозволяє оперативно реагувати на можливі проблеми та вносити корективи в бюджет. Досягнення консенсусу між фінансовими та операційними менеджерами (45% зусиль) є критичним для забезпечення того, щоб фінансові плани відповідали операційним цілям. Це завдання є

викликом, оскільки обидві сторони можуть мати різні пріоритети та бачення розвитку компанії. Нарешті, підготовка матеріалів для процесу отримання схвалення бюджету займає 40% зусиль. Цей етап важливий для представлення фінансових планів у вигляді, зрозумілому для менеджменту, що підвищує ймовірність їх схвалення. Отже, ефективне бюджетування потребує значної уваги до деталей та співпраці між фінансовими та операційними менеджерами, що дозволяє забезпечити успішне досягнення фінансових цілей компанії.

В досліджуваному контексті додатково висвітлюємо особливості стейкхолдерського підходу через погляд ключових рішень прикладних корпоративних фінансів, зокрема, підготовки інвестиційно-банківських транзакцій. Фінансове планування передбачає розробку детального плану для управління фінансовими ресурсами з урахуванням його довгострокових та короткострокових цілей. При підготовці до інвестиційно-банківських транзакцій, цей процес забезпечує аналітичну базу для оцінки капітальних потреб, потенційних ризиків і перспектив зростання. Наприклад, планування забезпечує точні прогнози щодо грошових потоків і доходів, що є критичними для визначення фінансових умов угоди. Це також допомагає розрахувати майбутні потреби в фінансуванні та оцінити можливість рефінансування боргів, забезпечуючи стійкість компанії під час угоди. Бюджетування виступає інструментом контролю і управління фінансовими ресурсами, що дозволяє ефективно розподіляти їх між різними проектами та підрозділами. У контексті інвестиційно-банківських транзакцій, бюджетування допомагає визначити точну вартість капітальних проектів, що є важливим елементом при підготовці документів для угоди. Стейкхолдерський підхід дозволяє включити у процес бюджетування інтереси інвесторів, менеджменту, кредиторів та інших зацікавлених сторін. Ця інтеграція допомагає формувати реалістичні фінансові цілі та скорочувати потенційні конфлікти між різними учасниками транзакції. Фінансові дані,

отримані в результаті роботи комплексу фінансового планування, прогнозування та бюджетування, можуть бути використані для підготовки ключових фінансових документів, які є необхідними під час підписання угод з інвестиційно-банківськими установами. Це включає фінансові прогнози, балансові звіти, звіти про грошові потоки та розрахунки коефіцієнтів прибутковості. Ці дані надають інвесторам і кредиторам чітке розуміння поточного стану фінансів бізнесу та перспектив його розвитку, що підвищує довіру до угоди та полегшує переговорний процес.

Висновки. В підсумку, стейкхолдерський підхід до фінансового планування, прогнозування та бюджетування є ключовим елементом забезпечення успішного управління фінансовими ресурсами бізнесу. Основними аспектами цього підходу є задоволення різноманітних потреб стейкхолдерів, забезпечення прозорості та відкритості інформації, ефективне використання ресурсів, а також адаптивність і гнучкість фінансових процесів до змін зовнішнього середовища. Задоволення потреб кожної групи стейкхолдерів потребує використання специфічних інструментів, таких як стратегічне планування, управлінська звітність, інвестиційний аналіз, бюджетування та прогнозування грошових потоків. Особлива увага приділяється важливості прозорості бізнесу, що є ключовим фактором для державних регуляторів та громадських організацій. Це вимагає впровадження фінансової звітності, податкового планування та соціального бюджетування для забезпечення відповідності законодавчим вимогам і соціальній відповідальності бізнесу. Досягнення балансу між короткостроковими та довгостроковими цілями є важливим викликом для бізнесу. Це вимагає гармонізації інтересів менеджменту, інвесторів, кредиторів, власників бізнесу та громадських організацій, що підвищує тиск на фінансові служби компаній та потребує високої точності у фінансовому прогнозуванні та плануванні. В контексті ключових рішень прикладних корпоративних фінансів на прикладі підготовки до інвестиційно-банківських транзакцій використання фінансового планування та бюджетування сприяє точному прогнозуванню грошових потоків та витрат,

що є ключовими елементами успішної угоди. Стейкхолдерський підхід до цих процесів дозволяє включити інтереси всіх зацікавлених сторін, що допомагає уникнути конфліктів та підвищує довіру до фінансових рішень компанії. Загалом, інтеграція стейкхолдерського підходу до фінансового управління забезпечує підвищення ефективності бізнесу, сприяє його стійкому розвитку та підвищує рівень довіри між усіма учасниками фінансових процесів. Подальші дослідження будуть сконцентровані на розробці інструментарію для більшої узгодженості дій стейкхолдерів в комплексі фінансового планування, прогнозування та бюджетування.

Література

1. Stryckova L. Corporate Budgeting Practices: Empirical Evidence from the Czech Republic. *Prague Economic Papers*. 2023. №32(4). P. 411–445.
2. Batt C., Rikhardsson P., Karlsson T. Exploring the Impact of Organisational Context on Budgeting. *Corporate Ownership and Control*. 2021. №18(4). P. 134–151.
3. Asogwa I., Etim O. Traditional Budgeting in Today's Business Environment. *Journal of Applied Finance & Banking*. 2017. №7(3). P. 111–120.
4. Shawe R. Budget and Organizational Management. *Open Journal of Business and Management*. 2023. №11(3). P. 910–919.
5. Batt C., Rikhardsson P., Karlsson T. Exploring the impact of organizational context on budgeting. *Corporate Ownership & Control*. 2021. №18(4). P. 134–151.
6. Бень Т., Довбня С. Бюджетування як інструмент удосконалення системи фінансового менеджменту підприємств. *Фінанси України*. 2005. №7. С. 48–55.
7. Самусевич Я., Темченко А. Бюджетування на промислових підприємствах. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2021. №1. С. 137–143.
8. Ніпіаліді О. Бюджетування для екології: польський досвід і специфіка. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2023. №3-4. С. 27–37.

9. PwC. Financial planning: Realizing the value of budgeting and forecasting. URL: <https://www.pwc.com/my/en/assets/services/realizing-the-value-of-budgeting-n-forecasting.pdf> (Дата доступу: 01.08.2024).

References

1. Stryckova, L. (2023), "Corporate Budgeting Practices: Empirical Evidence from the Czech Republic", *Prague Economic Papers*, vol.32(4), pp. 411–445.
2. Batt, C., Rikhardsson, P. and Karlsson, T. (2021), "Exploring the Impact of Organisational Context on Budgeting", *Corporate Ownership and Control*, vol. 18(4), pp. 134–151.
3. Asogwa, I. and Etim, O. (2017), "Traditional Budgeting in Today's Business Environment", *Journal of Applied Finance & Banking*, vol. 7(3), pp. 111–120.
4. Shawe, R. (2023), "Budget and Organizational Management", *Open Journal of Business and Management*, vol. 11(3), pp. 910–919.
5. Batt, C., Rikhardsson, P. and Karlsson, T. (2021), "Exploring the impact of organizational context on budgeting", *Corporate Ownership & Control*, vol. 18(4), pp. 134–151.
6. Ben, T. and Dovbnia, S. (2005), "Budgeting as a Tool for Improving the Financial Management System of Enterprises", *Finansy Ukrainy*, vol. 7, pp. 48–55.
7. Samusevych, Ya. and Temchenko, A. (2021), "Budgeting for Industrial Enterprises", *Visnyk SumDU. Seriiia «Ekonomika»*, vol. 1, pp.. 137–143.
8. Nipialidi, O. (2023), "Budgeting for Ecology: Polish Experience and Specifics", *Instytut bukhhalterskoho obliku, kontrol ta analiz v umovakh hlobalizatsii*, vol. 3-4, pp. 27–37.
9. PwC (2011), "Financial planning: Realizing the value of budgeting and forecasting", available at: <https://www.pwc.com/my/en/assets/services/realizing-the-value-of-budgeting-n-forecasting.pdf> (Accessed 1 August 2024).

Стаття надійшла до редакції 15.08.2024 р.