

УДК 657

УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ РИЗИКІВ У ПРОЦЕСІ БЮДЖЕТУВАННЯ

Наталія Тлущкевич; Оксана Нужна; Тетяна Писаренко

Луцький національний технічний університет, Луцьк, Україна

Резюме. Охарактеризовано ризики управлінського обліку та управлінський аспект ризиків у процесі бюджетування й прийняття управлінських рішень. Метою статті є узагальнення підходів до розвитку управлінського обліку в умовах невизначеності й ризику та визначення ризиків у процесі бюджетування, їх оцінювання. Для досягнення мети визначено такі завдання: визначити економічну суть ризиків та ризиків у бюджетуванні; охарактеризувати значення ризиків у різних аспектах: управлінський, стратегічний, обліковий; обґрунтувати роль ризиків у процесі управлінського обліку та бюджетування; визначити ризики недосягнення цілей бюджетування та управлінських цілей і запропонувати пропозиції щодо їх оцінювання. При написанні статті використано такі методи дослідження: аналіз, синтез, групування, узагальнення, аналогія. Розглянуто наукові підходи до визначення економічної суті ризиків та ризиків у бюджетуванні, особливості та значення ризиків в управлінському, обліковому та стратегічному аспектах. Охарактеризовано особливості управлінського обліку на основі ризик-орієнтованого підходу та прийняття управлінських рішень в умовах ризику й невизначеності. Встановлено, що в управлінському обліку для прийняття управлінських рішень ризики слід поділяти за місцем виникнення, за сферою походження та за тривалістю. Обґрунтовано, що в господарській діяльності вже у ході виконання бюджетів можуть виникнути ризики недосягнення управлінських цілей та цілей бюджетування: господарський ризик – недосягнення запланованих у бюджетах обсягу виробництва й реалізації продукції, робіт і послуг; фінансовий ризик – недосягнення запланованих у бюджетах витрат, доходів, грошових коштів і фінансового результату. Запропоновано для зменшення величини ризиків у процесі бюджетування уникати їх, або ж попереджувати їх в процесі виконання бюджетів. Оцінювання ризиків слід здійснювати при складанні бюджетів та при контролі бюджетів. Кількісне оцінювання ризику недосягнення цілей бюджетування запропоновано здійснювати за тими ж показниками, які визначені в бюджетах (натуральних і вартісних одиницях).

Ключові слова: бюджетування, ризик, управлінський облік, управлінське рішення.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.05.077

Отримано 09.05.2024

UDC 657

MANAGEMENT ASPECT OF RISKS IN THE BUDGETING PROCESS

Nataliia Tluchkevych; Oksana Nuzhna; Tatyana Pisarenko

Lutsk National Technical University, Lutsk, Ukraine

Summary. The article describes the risks of management accounting and the management aspect of risks in budgeting and making management decisions. The purpose of the article is to generalize approaches to the development of management accounting in conditions of uncertainty and risk and to identify risks in the budgeting process and their assessment. To achieve the goal, the following tasks are defined: to determine the economic essence of risks and risks in budgeting; characterize the meaning of risks in various aspects: managerial, strategic, accounting; justify the role of risks in the process of management accounting and budgeting; identify the risks of not achieving budgeting and management goals and propose proposals for their assessment. When writing the article, the following research methods were used: analysis, synthesis, grouping, generalization, analogy. Scientific approaches to determining the economic essence of risks and risks in budgeting, features and significance of risks in management, accounting and strategic aspects are considered. Features of management accounting based on a risk-oriented approach and management decision-making under conditions of risk and uncertainty are characterized. It has been established that in management accounting for management decision-making, risks should be divided by place of origin, scope of origin and duration. It is substantiated that risks of not achieving management goals and budgeting goals may rise in economic activity

already during the implementation of budgets: economic risk – failure to achieve the volume of production and sale of products, works and services planned in the budgets; financial risk – non-achievement of budgeted expenses, income, funds and financial results. In order to reduce the amount of risks in the budgeting process, it is suggested to avoid them or to warn them in the process of implementing budgets. Risk assessment should be carried out when drawing up budgets and when controlling budgets. A quantitative assessment of the risk of not achieving the budgeting goals is proposed to be carried out using the same indicators as defined in the budgets (in kind and value units).

Key words: budgeting, risk, management accounting, management decision.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.05.077

Received 09.05.2024

Постановка проблеми. У системі управлінського обліку важливу роль відіграє процес бюджетування та оцінювання впливу на нього невизначеності й ризику. На даний час в Україні спостерігається економічна нестабільність, що спонукає до застосування на мікрорівні бюджетного планування доходів, витрат і фінансових результатів та прийняття оперативних управлінських рішень. Водночас у господарській діяльності після завершення процесу бюджетування і вже у ході його виконання може виникати ризик недосагнення управлінських цілей та цілей бюджетування, що спонукає управлінський персонал до розроблення відповідних заходів щодо подолання невизначеності, управління ризиками та визначення їх рівня.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемними аспектами управління ризиками займалися у своїх працях Шереметинська О., Тюха І., Тур О. [1], Мирошніченко Г. [2], Башинська О., Полещук А. [3]. Питаннями значення ризиків в обліковому процесі й процесі прийняття управлінських рішень займалися Степанова А. [4], Кабаченко Д. [5], Дорошенко О. [6], Дробязко А. [7], Гевчук А. [8], Вигівська І. [9]. Теоретичні та практичні аспекти управлінського обліку на основі ризик-орієнтованого підходу та ризику в процесі бюджетування розглядали Бондар М., Єршова Н. [10], Гром'як О., Харчук В. [11], Кулініч Т., Шепель І., Гавриленко Н. [12], Лаговська О., Кучер С. [13]. Незважаючи на інтерес до даної тематики, проблема управлінського обліку ризиків у цілому та в процесі бюджетування, а також їх оцінюванні досі актуальні.

Метою дослідження є узагальнення підходів до розвитку управлінського обліку в умовах невизначеності й ризику та визначення ризиків у процесі бюджетування та їх оцінювання.

Постановка завдання. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: визначити економічну суть ризиків та ризиків у бюджетуванні; охарактеризувати значення ризиків у різних аспектах: управлінський, стратегічний, обліковий; обґрунтувати роль ризиків у процесі управлінського обліку та бюджетування; визначити ризики недосагнення цілей бюджетування та управлінських цілей і запропонувати пропозиції щодо їх оцінювання. Методи дослідження: аналіз, синтез, групування, узагальнення, аналогія.

Виклад основного матеріалу. Процес бюджетування є складовою як процесу управління в цілому, так і стратегічного та поточного планування й управлінського обліку. При бюджетуванні саме управлінським персоналом та керівниками центрів відповідальності визначаються цілі й відповідно сам процес бюджетування спрямований на їх досягнення. Основні цілі процесу бюджетування: виробництво й реалізація запланованого обсягу продукції, робіт та послуг, досягнення визначеної величини доходу від реалізації продукції, робіт і послуг, а також інших доходів діяльності, досягнення запланованих змінних і постійних витрат, собівартості виготовленої та реалізованої продукції, робіт і послуг, невиробничих витрат, грошових коштів і, як результат, отримання визначеного у бюджетах розміру прибутку.

При контролі за виконанням бюджету виникають випадки недосагнення цілей та умов бюджетування або їх перевиконання – ризики. Ризик – це характеристика певної ситуації чи господарської операції, що може мати невизначеність запланованого результату, при обов'язковій наявності несприятливих наслідків;

настання однієї події при ненастанні іншої; кількісне оцінювання несприятливих наслідків [4]. На думку Кабаченко Д. В., з економічної точки зору ризик являє собою подію, що може статися з деякою вірогідністю. При цьому можливі три економічні результати, які найчастіше оцінюють у фінансових показниках: негативний, втрати, збиток, програш; позитивний, вигода, прибуток, виграш; нульовий (збиток чи вигода відсутні) [5]. Дорошенко О. О. поняття ризику трактує в таких аспектах: ризик як небезпека чи загроза; ризик як можливість; ризик як невизначеність [6]. При цьому, ризик являє собою категорію, котра може призвести як до втрат, так і до отримання нових позитивних можливостей [11]. Отже, переважно результатами ризику є втрата прибутку, отримання збитку, втрата грошових коштів й отримання нових позитивних можливостей [1].

Для більшості управлінських рішень властива невизначеність. Управління й планування за своєю природою вимагають розгляду подій у майбутньому, а майбутньому завжди властива невизначеність [7].

Ризики розглядають у різних аспектах: управлінський, стратегічний, обліковий тощо. При цьому значну увагу приділяють саме управлінню ризиками та їх впливу на прийняття управлінських рішень. Шереметинська О. В., Тюха І. В. та Тур О. В. зауважують, що найважливішим етапом ризик-менеджменту, а також необхідною умовою об'єктивного оцінювання ризику та прийняття ефективного управлінського рішення є проведення ретельного аналізу ризиків [1]. Методи оцінювання ризику мають визначати три основні компоненти ризику: розмір (величина) – сума можливих втрат; ймовірність настання негативної події; тривалість періоду впливу ризику [4].

Мирошніченко Г., розглядаючи різні аспекти ризик-менеджменту, рекомендує для організації системи управління ризиками застосовувати методологію «Управління організаційними ризиками. Інтегрована модель» (COSO ERM) [2] яка, спрямована не лише на своєчасне виявлення та оцінювання ризиків, а й на облік спільних цілей компанії під час її аналізу, а також на постійний моніторинг ризиків. Зауважують на застосуванні цієї методології в стратегічному управлінському обліку ризиків Бондар М. І. та Єршова Н. Ю. [10]. Одним із завдань зазначеної методології є оцінювання «толерантності» або апетиту до ризику (рівень ризику, який може допустити компанія) [3]; визначення ризик-апетиту відповідно до стратегії розвитку підприємства [10]. Загальновизнаними способами реагування такого ризику є: ухилення від ризику, скорочення ризику, перерозподіл ризику та прийняття ризику [10; 3]. Саме це завдання найбільш притаманне управлінню ризиками в процесі бюджетування.

Виділяють ризики в стратегічному управлінському обліку Бондар М. І. та Єршова Н. Ю.: інформаційні, управлінські, підприємницькі. Також для кількісного оцінювання ступеня ризику виокремлюють два основних параметри: ймовірність появи втрат (реалізації ризику) – чим вона вища, тим більшим є ризик; величина втрат (можливих збитків) – чим вона більша, тим вищий ризик [10].

Обліковий аспект ризиків характеризується обліково-аналітичним забезпеченням процесу управління, бюджетуванням та прийняттям рішень. Управління ризиками залежить від ефективної облікової системи, яка є інформаційним забезпеченням як процесу прийняття управлінських рішень, так і формування рекомендацій при їх прийнятті. Дорошенко О. О. досліджено ризик-менеджмент та роль обліково-аналітичного забезпечення підприємства. Одним із компонентів системи обліково-аналітичного забезпечення автор виділяє саме бюджетну систему, яка включає в себе засоби для складання та контролювання бюджетів підприємства, в тому числі для складання річного бюджету, місячних та квартальних планів, а також контроль витрат, що допомагає уникнути нестачі фінансових ресурсів та виявляти можливі ризики, пов'язані з перевищенням бюджету та невідповідністю витрат бізнес-плану [6].

Ризики бухгалтерського обліку та їх вплив на управління розглядали у своїх працях Гевчук А. В. [8] та Вигівська І. М. [9]. Поняття ризику, що може бути притаманне процесу бюджетування, подає Гевчук А. В.: ризик являє собою вірогідну категорію, показує ймовірність втрат при реалізації задуманого проекту (плану, бюджету) [8].

У своїх дослідженнях Вигівська І. М. зауважує, що ризик – це план (бюджет) і факт. Облік відображає лише факт без порівняння з планом. Цю функцію ризику, щоб бачити на рахунках різницю, може виконувати лише інтегрований облік [9], зокрема управлінський облік. Автор виділила підходи до класифікації ризиків з позиції бухгалтерського обліку. На її думку, всі ризики системи обліку можна визнати залежними від якісного здійснення професійної діяльності працівниками бухгалтерської служби та наслідків (результатів) їх роботи. Тобто, автор ототожнює ризики облікової системи з поняттям професійних ризиків бухгалтера, під яким слід розуміти дії або бездіяльність працівників бухгалтерської служби [8; 9].

У наукових дослідженнях проблем управлінського обліку розглядається ризик-орієнтований підхід. На думку Кулініч Т., Шепель І., Гавриленко Н., цей підхід в управлінському обліку забезпечує його гнучкість та прогнозування можливих втрат компанії. Управлінський облік та фінансове планування українських підприємств стає гнучкішим через імплементацію ризик-орієнтованого підходу [12].

Безпосередньо ризик-орієнтований підхід до процесу бюджетування розглядають у своїх працях Лаговська О. А., Кучер С. В., які пропонують модель процесу бюджетування фінансових результатів за умов ризик-орієнтованого управління підприємством. В основу моделі покладено концепцію управління Target-Profit System та системи мотивації Key Performance Indicators (KPI). Використання системи мотивації KPI дозволяє встановити рівні відповідальності працівників за виконанням бюджету, що дозволить здійснювати ефективніший контроль у разі виявлення значних відхилень фактичних показників від запланованих. Ця модель забезпечує визначення ключових показників доходів, витрат та фінансових результатів на основі історичного досвіду діяльності суб'єкта господарювання, виокремлення в певну систему показників непередбачуваних витрат, які можуть відбуватися в результаті дії ризику, а також встановлення системи мотивації та відповідальності відповідно до результатів виконання ключових показників бюджету [13].

Визначають підходи до оцінювання ризику бюджетування Гром'як О. та Харчук В. Автори подають визначення: ризик бюджетування – це ймовірність настання непередбачуваної події, яка може виникнути на будь-якому етапі бюджетування й стати причиною можливих відхилень у співвідношеннях доходів і витрат, надходжень і видатків, активів та пасивів [11]. На думку науковців, дослідження ризику бюджетування необхідно розпочати з факторів, що можуть призвести до появи ризикового явища. Будь-який суб'єкт господарювання об'єктивно функціонує в середовищі невизначеності. Разом з тим сам процес бюджетування характеризується певними специфічними проблемами, що у підсумку призводять до існування широкого кола ризиків. Оскільки невизначеності уникнути неможливо, то доцільно зосередити увагу на тих проблемних місцях, які виникнуть у процесі бюджетування [11].

Отже, в управлінському обліку ризики слід поділяти: за місцем виникнення: внутрішні й зовнішні; за сферою походження: господарський (ризик бізнес-процесів), виробничий, фінансовий; за тривалістю – коротко-, середньо- й довготермінові.

Разом з тим, у господарській діяльності вже у ході виконання бюджетів можуть виникнути ризики недосягнення управлінських цілей та цілей бюджетування: господарський ризик – недосягнення запланованих у бюджетах обсягу виробництва й реалізації продукції, робіт і послуг; фінансовий ризик – недосягнення запланованих у бюджетах витрат, доходів, грошових коштів і фінансового результату.

Ймовірність виникнення ризиків може залежати від: порушення договірних умов з придбання й реалізації запасів; правового регулювання витрат на оплату праці (мінімальний розмір заробітної плати); змін у технологічному процесі виробництва; зменшення ціни на продукцію (роботи, послуги); збільшення виробничих і невиробничих витрат, змінних і постійних витрат; зміни ціни на сировину тощо.

Тому оцінювання ризиків недосягнення управлінських цілей та цілей бюджетування пропонуємо здійснювати в процесі складання й виконання бюджетів: 1) при складанні бюджетів (відразу після складання) – на весь бюджетний період (місяць, квартал, рік); 2) при виконанні бюджетів (контроль) бюджетів – на той бюджетний період, який залишився до завершення звітного періоду (місяць, квартал, рік) – тобто після завершення одного періоду (наприклад першого місяця) визначати ризики на наступний період (місяць). Таке оцінювання ризиків сприятиме здійсненню оперативного контролю за процесом виконання бюджетів і дозволить зменшити величину ризику за рахунок вживання оперативних заходів для уникнення несприятливих ситуацій у подальшому. Разом з тим, щоб зменшити ризики в процесі бюджетування слід уникати їх. Зокрема уникати тих господарських операцій, що безпосередньо впливають на ризик, або саме в процесі виконання бюджетів попереджувати їх (щомісяця).

Кількісне оцінювання ризику недосягнення цілей бюджетування можна здійснювати за тими ж показниками, які визначені в бюджетах (натуральних і вартісних одиницях). Величину таких ризиків можна визначати як добуток можливих наслідків господарської операції на ймовірність понесення таких наслідків.

Висновки. Управлінському обліку за умов невизначеності й ризику притаманні зміни внутрішнього і зовнішнього середовищ та невизначеність запланованого результату. Управлінський аспект ризиків бюджетування включає процес розроблення бюджетів і їх контролю та прийняття управлінських рішень. У процесі бюджетування доцільно виділяти господарський та фінансовий ризики, які відображають недосягнення визначених у бюджетах показників, а також здійснювати кількісне оцінювання таких ризиків за показниками, які розраховані в бюджетах. При цьому, оцінювання ризикотворюючих факторів необхідно здійснювати постійно в процесі бюджетування (на кожному етапі).

Conclusions. Management accounting under conditions of uncertainty and risk is characterized by changes in the internal and external environment and the uncertainty of the planned result. The management aspect of budgeting risks includes developing process budgets and their control and making management decisions. In the process of budgeting, it is advisable to highlight economic and financial risks that reflect the failure to achieve the indicators specified in the budgets, as well as to carry out a quantitative assessment of such risks according to the indicators calculated in the budgets. At the same time, assessment of risk factors must be carried out continuously during the budgeting process (at each stage).

Список використаних джерел

1. Шереметинська О. В., Тюха І. В., Тур О. В. Особливості управління ризиками при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/bitstreams/0768d86f-9360-44e7-af76-03113f3ebba9/download> (дата звернення: 24.04.2024).
2. Мирошніченко Г. Управління ризиками підприємницьких структур: аспекти ризик-менеджменту. *Економіка та суспільство*, 2022. Випуск 44. URL: <https://doi.org/10.32782/25240072/2022-44-47> (дата звернення: 12.04.2024).
3. Башинська О. І., Полещук А. А., Мотова А. В. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2017. № 17. С. 91–94.
4. Степанова А. А. Визначення ролі ризику в прийнятті управлінських рішень. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. КНЕУ. 2012. № 2. С. 46–52.
5. Кабаченко Д. В. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. *Економічний вісник*. 2017. № 2. С. 107–115.

6. Дорошенко О. О. Ризик-менеджмент: роль обліково-аналітичного забезпечення підприємства. *Вісник НУВГП. Серія «Економічні науки»*. 2023. Випуск 1 (101). С. 24–32. DOI: <https://doi.org/10.31073/agrovisnyk202304-03>
7. Дробязко А. М. Механізми врахування ризиків у процесі прийняття управлінських рішень в умовах сучасних викликів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 16. С. 150–153.
8. Гевчук А. В. Ризики бухгалтерського обліку та їх вплив на управління дебіторською заборгованістю. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7487> (дата звернення: 18.04.2024).
9. Вигівська І. М. Сутність і класифікація професійних ризиків облікового персоналу. *Вісник ЖДТУ*. 2010. № 4 (54). С. 40–43.
10. Бондар М. І., Єршова Н. Ю. Стратегічний управлінський облік ризиків: теоретичні та практичні аспекти. *Фінанси України*. 2019. № 2 (279). С. 69–81. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2019.02.069>
11. Гром'як О., Харчук В. Теоретичні аспекти сутності категорії «ризик бюджетування» та особливості його оцінювання. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2012. Випуск 48. С. 303–309.
12. Кулініч Т., Шепель І., Гавриленко Н. Розвиток управлінського обліку на основі ризик-орієнтованого підходу. *Економічний аналіз*. 2021. Том 31. № 1. С. 17–24. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2021.01.017>
13. Лаговська О. А., Кучер С. В. Ризик-орієнтований підхід до процесу бюджетування фінансових результатів. *Економічний аналіз*. 2016. Том 23. № 2. С. 79–87. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2016.02.002>

References

1. Sheremetynska O. V., Tiukha I. V., Tur O. V. (2022) Osoblyvosti upravlinnia ryzykamy pry zdiisnenni zovnishnoekonomichnoi diialnosti [Peculiarities of risk management in the implementation of foreign economic activity]. *Efektivna ekonomika*, no. 5. Available at: <https://dspace.nuft.edu.ua/bitstreams/0768d86f-9360-44e7-af76-03113f3ebba9/download> (accessed 24 April 2024).
2. Myroshnychenko H. (2022) Upravlinnia ryzykamy pidpriemnytskykh struktur: aspekty ryzyk-menedzhmentu [Risk management of business structures: aspects of risk management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 44. Available at: <https://doi.org/10.32782/25240072/2022-44-47> (accessed 12 April 2024).
3. Bashynska O. I., Poleschuk A. A., Motova A. V. (2017) Udoshkonalennia systemy upravlinnia ryzykamy na pidpriemstvi [Improvement of the risk management system at the enterprise]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, no. 17, pp. 91–94.
4. Stepanova A. A. (2012) Vyznachennia roli ryzyku v pryiniatti upravlinskykh rishen [Determination of the role of risk in management decision-making]. *Cotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*. KNEU, no. 2, pp. 46–52.
5. Kabachenko D. V. (2017) Pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh nevyznachenosti ta ryzyku [Making management decisions in conditions of uncertainty and risk]. *Ekonomichniy visnyk*, no. 2, pp. 107–115.
6. Doroshenko O. O. (2023) Ryzyk-menedzhment: rol oblikovo-analitychnoho zabezpechennia pidpriemstva [Risk management: the role of accounting and analytical support of the enterprise]. *Visnyk NUVHP. Seriya "Ekonomichni nauky"*, vol. 1 (101), pp. 24–32. DOI: <https://doi.org/10.31073/agrovisnyk202304-03>
7. Drobiazko A. M. (2014) Mekhanizmy vrakhuvannia ryzykiv u protsesi pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh suchasnykh vyklykiv [Mechanisms of taking into account risks in the process of making management decisions in the conditions of modern challenges]. *Investysii: praktyka ta dosvid*, no. 16, pp. 150–153.
8. Hevchuk A. V. (2019) Ryzyky bukhalterskoho obliku ta yikh vplyv na upravlinnia debitorskoioi zaborhovanistiu [Accounting risks and their impact on receivables management]. *Efektivna ekonomika*, no. 12. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7487> (accessed 18 April 2024).
9. Vyhivska I. M. (2010) Sutnist i klasyfikatsiia profesiynykh ryzykiv oblikovoho personalu [The essence and classification of professional risks of accounting personnel]. *Visnyk ZhDTU*, no. 4 (54), pp. 40–43.
10. Bondar M. I., Yershova N. Yu. (2019) Stratehichniy upravlinsky oblik ryzykiv: teoretychni ta praktychni aspekty [Strategic management accounting of risks: theoretical and practical aspects]. *Finansy Ukrainy*, no. 2 (279), pp. 69–81. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2019.02.069>
11. Hromiak O., Kharchuk V. (2012) Teoretychni aspekty sutnosti katehorii "ryzyk biudzhetuвання" ta osoblyvosti yoho otsiniuvannia [Theoretical aspects of the essence of the "budgeting risk" category and features of its assessment]. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriya ekonomichna*, vol. 48, pp. 303–309.
12. Kulinich T., Shepel I., Havrylenko N. (2021) Rozvytok upravlinskoho obliku na osnovi ryzyk-oriietovanoho pidkhodu [Development of management accounting based on a risk-oriented approach]. *Ekonomichniy analiz*, vol. 31, no. 1, pp. 17–24. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2021.01.017>
13. Lahovska O. A., Kucher S. V. (2016) Ryzyk-oriietovanyi pidkhid do protsesu biudzhetuвання finansovykh rezultativ [A risk-oriented approach to the process of budgeting financial results]. *Ekonomichniy analiz*, vol. 23, no. 2. pp. 79–87. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2016.02.002>