

УДК 658.5

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2025.45.304

JEL classification: C53, D29, L23, L91, O20

ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ

Кудрявцева О. В., кандидат економічних наук, доцент, кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

E-mail: KseniaKydr@ukr.net, ORCID: 0000-0001-6488-1941;

Scopus <https://journals.uran.ua/eejet/article/view/235930>,

DOI: <https://doi.org/10.15587/978-617-7319-71-8.ch3>;

ResearchGate <https://www.researchgate.net/profile/Oksana-Kudravceva>

***Анотація.** У роботі встановлено, що найдоцільнішим напрямом, пов'язаним із удосконаленням системи планування, є використання процесно-орієнтованого підходу. Щоб зрозуміти суть процесно-орієнтованого планування, в роботі обґрунтовано застосування процесно-орієнтованої концепції планування для планування діяльності автотранспортного підприємства.*

Процесно-орієнтована концепція планування серед усіх концепцій більшою мірою характеризує особливості роботи автотранспортних підприємств, що знайшло відображення у розглянутих в роботі основних ознаках концепцій планування. Отже, застосування даної концепції дасть змогу забезпечити зв'язок між процесами планування та економічною моделлю основної діяльності АТП. З урахуванням цього було розроблено методику планування, основою якої є такі інструменти як процесно-орієнтований підхід і бюджетування. Алгоритм розробленої методики складається з вісімнадцяти етапів. Використання цієї методики планування підвищує ефективність і точність розрахунків запланованих показників, знижує рівень виробничих витрат, сприяє обґрунтованому ухваленню рішень щодо обсягу, асортименту та випущеної ціни перевезень, враховуючи специфіку виробничого процесу автотранспортних підприємств.

Під час формування прогнозу бухгалтерського балансу виходять із бюджету доходів і витрат, інвестиційного бюджету, бюджету руху грошових коштів і балансу на початок бюджетного періоду. Невідповідність між прогнозами активної та пасивної частин балансу виявляють нестачу або надлишок фінансування. Вибір способу фінансування здійснюється шляхом додаткового аналізу. Результатом застосування представленої методики є зведений бюджет підприємства автомобільного транспорту, який наведено у цій роботі. Даний бюджет підприємства являє собою фінансове вираження маркетингових і виробничих планів, які необхідні для того, щоб досягти мети. Зведений бюджет є скоординованим за всіма підрозділами або функціями планом роботи для всього підприємства, що включає два основні бюджети – операційний і фінансовий.

***Ключові слова:** планування, процесно-орієнтована концепція, автотранспорте підприємство, бюджетування, витрати.*

Постановка проблеми. Стрімкі зміни у зовнішньому середовищі, ускладнення економічних, господарських і соціальних проце-

сів, а також зростаюча конкуренція вимагають відповідного вдосконалення інструментів управління виробництвом. Це обумовлює необхідність пошуку нових методів і підходів, які дозволять своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та ефективно використовувати потенціал підприємства, зокрема шляхом оптимального розподілу всіх видів ресурсів у просторі й часі.

У такому контексті значно зростає роль стратегічного управління, що вимагає розвитку теорії та практики системи планування як ключового напрямку управлінської діяльності. Це, своєю чергою, забезпечує формальне прогнозування майбутніх викликів і можливостей для підприємства.

Попри позитивні тенденції у зміцненні економіки та активізації господарської діяльності автотранспортних підприємств, залишається низка невирішених питань, що потребують раціональнішого розподілу ресурсів, удосконалення контролю та підвищення рівня координації дій. До того ж в умовах зростаючої невизначеності зовнішнього середовища та посилення конкуренції на вітчизняному й світовому ринках автотранспортних послуг внутрішньофірмове планування набуває вирішального значення для виживання та розвитку підприємства. Воно сприяє чіткому визначенню стратегічних цілей, формує спільне бачення всередині підприємства та створює міцну основу для ухвалення ефективних управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у формування і вдосконалення теоретичних засад стратегічного та бізнес-планування зробили такі іноземні науковці, як Ронда М. Абрамс [1], Гаррет Скотт [2].

Серед українських науковців дослідженням стратегічного управління та планування розвитку підприємств займалися: Михайлюк Н.В. [3], Гончар О. [4], Варналій З.С. [5], Костецька Н.І. [6], Орлов О. [7] та ін.

Різні підходи до управління та планування на автотранспортних підприємствах висвітлюються у наукових дослідженнях таких економістів: Ляшук О.М. [8], Плекан І.М. [8], Турченко М.О. [9], Кірічок О.Г. [9], Швець М.Д. [9], Кристопчук М.Є. [9] та ін.

Попри вагомість проведених досліджень у сфері теорії планування, зокрема на рівні підприємств, залишається низка недостатньо опрацьованих аспектів, що стосуються його впровадження на автотранспортних підприємствах. Це особливо актуально в умовах

переорієнтації української економіки на інноваційний розвиток та зростаючої уваги до транспортної галузі загалом.

Невирішені складові загальної проблеми. Попри позитивні зрушення в економічному розвитку, активізацію господарської діяльності автотранспортних підприємств, залишається актуальним вирішення низки питань, пов'язаних із необхідністю ефективного розподілу ресурсів, підвищення рівня контролю і покращення координації управлінських процесів.

Сучасна нестабільність економічних відносин супроводжується численними змінами, що безпосередньо впливають на процеси планування. Аналіз наукових джерел свідчить про недостатню розробленість підходів до організації планування діяльності автотранспортних підприємств в умовах невизначеного зовнішнього середовища. У зв'язку з цим особливу важливість набуває вдосконалення системи планування в практичній діяльності таких підприємств. Його ефективна реалізація вимагає розроблення методики планування, основою якої є такі інструменти як, процесно-орієнтований підхід і бюджетування. Використання такої методики планування дасть змогу підвищити ефективність і точність розрахунків запланованих показників, знизити рівень виробничих витрат, а також сприятиме обґрунтованому ухваленню рішень щодо обсягу, асортименту та ціни перевезень, враховуючи специфіку виробничого процесу автотранспортних підприємств.

Формулювання цілей статті. Фінансово-економічний стан підприємств автомобільного транспорту безпосередньо залежить від ефективності системи внутрішньофірмового планування. Основним напрямом, за допомогою якого можна вдосконалювати процес внутрішньофірмового планування, є розробка інструментів планування, що відповідають специфічним особливостям функціонування АТП. Найдоцільнішим напрямом, пов'язаним з удосконаленням системи планування, є використання процесно-орієнтованого підходу. У зв'язку з цим метою даного дослідження є розробка методики планування, основою якої є такі інструменти як процесно-орієнтований підхід і бюджетування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фінансово-економічний стан підприємств автомобільного транспорту безпосередньо залежить від ефективності системи внутрішньофірмового планування. Основним напрямом, за допомогою якого можна

вдосконалювати процес внутрішньофірмового планування, є розробка інструментів планування, що відповідають специфічним особливостям функціонування АТП. Для цього слід провести аналіз методик планування, що застосовуються на АТП.

Найдоцільнішим напрямом, пов'язаним із удосконаленням системи планування, є використання процесно-орієнтованого підходу. Щоб зрозуміти суть процесно-орієнтованого планування, слід визначити його відмінні риси від процесного підходу. В основу процесного підходу покладено визначення бізнес-процесів для того, щоб підвищити ефективність бізнесу. Бізнес-процес є стійким, цілеспрямованим комплексом пов'язаних між собою видів діяльності, який за допомогою певної технології трансформує входи у виходи і становить інтерес для споживача. Інтерес для споживача є найважливішим визначенням. Діяльність, результат якої не становить інтерес ні для кого, не входить до бізнес-процесу.

Процесно-орієнтований підхід до планування будується на процесному методі калькуляції витрат. Цей метод полягає в проходженні витрат за послугою, за технологічним ланцюжком, тобто наприкінці кожної операції накопичуються витрати, обсяг яких може бути середнім, стандартним або нормативним. Облік прямих і непрямих витрат визначається, виходячи із встановлених статей витрат на весь спектр пропонованих підприємством послуг, тому значення середньої собівартості одиниці послуги розраховується як частка суми виробничих витрат на обсяг (кількість) готової продукції/послуги. Процес характеризується такою властивістю як перерозподіл, тобто витрати за певними процесами розподіляються на витрати за певними залежностями.

У кінцевому підсумку всі витрати можуть бути розподілені на кінцевий продукт, і загальна вартість буде отримана.

Така система планування витрат та обчислення середньої собівартості за одиницю продукції/послуги можлива, якщо у виробництві використовується потокова лінія з надання однорідної послуги, яка не має складових частин, а в незавершеному виробництві незначні залишки або вони взагалі відсутні, що відповідає специфіці АТП (рис. 1).

Процесно-орієнтована концепція планування серед усіх концепцій більшою мірою характеризує особливості досліджуваної галузі (рис. 2).



Рис. 1. Обґрунтування застосування процесно-орієнтованої концепції планування для планування діяльності автотранспортного підприємства

Отже, її застосування дасть змогу забезпечити зв'язок між процесами планування та економічною моделлю основної діяльності АТП.

З урахуванням цього і розроблено методику планування, основою якої є такі інструменти як процесно-орієнтований підхід і бюджетування. Використання цієї методики планування підвищує ефективність і точність розрахунків запланованих показників, знижує рівень виробничих витрат, сприяє обґрунтованому ухваленню

рішень щодо обсягу, асортименту та ціни продукції, що випускається, враховуючи специфіку виробничого процесу АТП.



Рис. 2. Основні ознаки концепцій планування

На рис. 3 показано алгоритм розробленої методики, що складається з таких етапів. На першому етапі визначаються фактори, які значно впливають на функціонування АТП. Це дослідження показало, що найбільша частка у витратах на один виріб відводиться витратам виробництва. Щоб визначити основні напрямки скорочення витрат, слід відібрати фактори, які впливають на розмір цих витрат (етап 2). Для цього використовують групування фактів, виходячи з рівня їхнього впливу.

Економісти знають, що зниження обсягу виробничих витрат залежить від синхронізації попиту і пропозиції, постійного оновлення асортименту продукції, що випускається, з метою задоволення попиту населення повною мірою. Існує кілька технологічних способів виробництва продукції (надання послуги) на підприємствах автомобільного транспорту. При цьому використовуються різні види взаємозамінних виробничих ресурсів, які потребують неоднакового обсягу витрат і мають різну економічну ефективність. Досягнення скорочення обсягу виробничих витрат можливе при виборі оптимального завантаження всього наявного на підприємстві технологічного обладнання в ситуації, коли на різних за типом поточкових лініях може вироблятися аналогічна за технологічними властивостями продукція/послуга. Таким чином, до факторів, які впливають на обсяг виробничих витрат, можна віднести величину вироблених матеріальних витрат, а також обсяг витрат, пов'язаних із забезпеченням роботи автотранспортних засобів і технологічного обладнання.

Як планово-облікові одиниці, що визначаються на третьому етапі, доцільно використовувати найменування всієї групи номенклатури, а не окремо кожної одиниці. Для цього послуги, які можна вважати взаємозамінними, необхідно об'єднати. Четвертий етап полягає в тому, що виявлені номенклатурні групи стають основою для того, щоб створити прогноз продажів на певний період.

На п'ятому етапі визначаються стадії виробничого процесу, а на шостому – нормативні значення кожного показника, що впливає на виробничі витрати. Встановлені нормативи є вже постійними величинами, які можуть бути змінені. Серед таких показників: матеріальні витрати на одиницю продукції; трудомісткість одиниці готової продукції; продуктивність обладнання з розрахунку на годину робочого часу; нормативне значення витрат палива тощо. На

сьомому етапі визначається структура зведеного бюджету. На цьому етапі формується бюджет виробничих витрат. При цьому враховується специфіка діяльності автотранспортних підприємств.

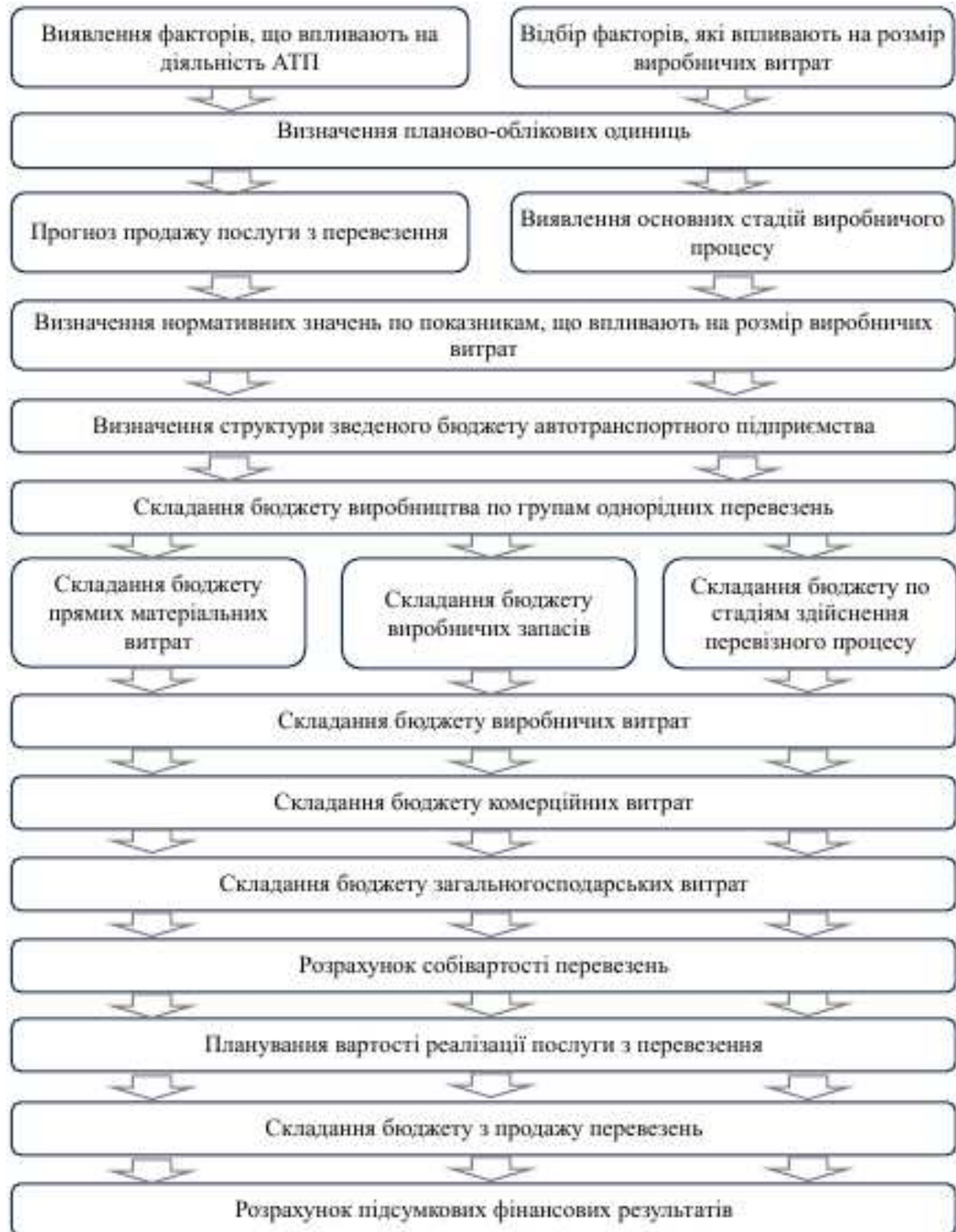


Рис. 3. Етапи методики планування діяльності АТП

Далі за основу для розрахунків береться імітаційна модель. На восьмому етапі створюється бюджет виробництва, в якому формується план перевезень з розбивкою за видами перевезень. Сформований бюджет виробництва, а також його структура заздалегідь зумовлюють рівень і характеристику діяльності підприємства та впливають на більшість інших бюджетів, сформованих на основі інформації, що зумовлена бюджетом виробництва. Основою для планування обсягів виробництва послуги є місячний прогноз обсягу перевезень, складений за номенклатурними групами.

На дев'ятому етапі відбувається складання бюджету прямих матеріальних витрат, який стає базою для того, щоб на десятому етапі скласти бюджет виробничих запасів, із зазначенням термінів закупівлі, видів закупаваних матеріалів, необхідних для здійснення процесу перевезень. Бюджет виробничих витрат, а також зміни, які передбачаються у рівні матеріальних запасів, визначають використання матеріалів. Розрахунок бюджету виробничих запасів проводиться шляхом множення кількості матеріальних одиниць на ті оціночні закупівельні ціни, які визначені за цими матеріалами.

Одинадцятий етап полягає в розробленні бюджетів кожної стадії виробництва. У цих бюджетах передбачаються витрати, пов'язані з оплатою праці, матеріально-технічні витрати, амортизаційні відрахування, витрати, пов'язані з ремонтом автотранспортних засобів, та інші витрати. Непрямі витрати, які неможливо віднести на якийсь один вид продукції/послуги, підлягають розподілу пропорційно структурі вироблених прямих виробничих витрат.

Дванадцятий етап полягає в розробленні бюджету виробничих витрат. Потім на тринадцятому етапі йде формування бюджету комерційних витрат. У цьому бюджеті витрати, пов'язані з реалізацією послуги, деталізуються. Не виправдано очікувати, що за запланованого зменшення фінансування заходів, яке призначене для стимулювання збуту, одночасно відбуватиметься зростання обсягу продажів. Нині більшість витрат, пов'язаних зі збутом продукції, закладається в планах, за винятком витрат за оренду відповідних приміщень у відсотках від обсягу продажів. Величина цього відсотка може бути різною залежно від життєвого циклу продукції.

На чотирнадцятому етапі ведеться розробка бюджету загально-господарських витрат. У цьому бюджеті детально розписані опера-

ційні витрати, які необхідні для підтримки діяльності підприємства. Значною частиною елементів цього бюджету є постійні витрати.

На п'ятнадцятому етапі розраховується собівартість послуги, до якої входить сума виробничих, комерційних і загальногосподарських витрат. Пропорційно до обсягів виробництва розподіляються комерційні витрати, а пропорційно до витрат виробництва розподіляються загальногосподарські витрати. На шістнадцятому етапі встановлюються ціни на перевезення. При визначенні цієї ціни враховується планова собівартість і ціни, встановлені конкурентами. На сімнадцятому етапі формується бюджет продажів, що відображає доходи від продажу послуги.

На вісімнадцятому етапі розраховуються підсумкові фінансові результати, формується бюджет доходів і витрат. У цьому бюджеті відображено доходи, отримані підприємством і відповідно понесені витрати. Цей етап заключний.

Бюджет руху грошових коштів відображає грошові потоки і платежі майбутнього періоду. Загалом, цей бюджет визначає кінцеве сальдо на рахунку грошових коштів, яке очікується. Таким чином, можна запланувати періоди, коли потоки грошових коштів можуть досягати найбільшого та найменшого обсягу. Останній крок процесу формування системи бюджетів полягає в розробці прогнозного бухгалтерського балансу для підприємства у цілому. На цьому етапі керівники підприємства ухвалюють рішення про запропонований загальний бюджет або про зміни в планах його окремих частин.

Під час формування прогнозу бухгалтерського балансу виходять із бюджету доходів і витрат, інвестиційного бюджету, бюджету руху грошових коштів і балансу на початок бюджетного періоду. Невідповідністю між прогнозами активної та пасивної частин балансу виявляють нестачу або надлишок фінансування. Вибір способу фінансування здійснюється шляхом додаткового аналізу. Результатом застосування представленої методики є зведений бюджет підприємства автомобільного транспорту (рис. 4).

Зведений бюджет підприємства являє собою фінансове вираження маркетингових і виробничих планів, які необхідні для того, щоб досягти мети. Зведений бюджет є скоординованим за всіма підрозділами або функціями планом роботи для всього підприємства, що включає два основні бюджети – операційний і фінансовий.



Рис. 4. Структура зведеного бюджету АТП

В операційний бюджет відображено заплановані операції на майбутній рік або окремі функції підприємства. У процесі формування операційного бюджету відбувається трансформація прогнозованих обсягів продажів у кількісну оцінку доходів і витрат для кожного з підрозділів підприємства.

Фінансовий бюджет є планом, що відображає передбачувані джерела фінансових коштів і напрямки, в яких вони будуть використовуватися.

Унаслідок того, що для споживчого попиту характерні щоденні зміни в замовленнях на надання послуги, бюджети слід формувати терміном на місяць, тиждень і рік.

Місячні бюджети необхідні для того, щоб вести розрахунок собівартості та цін реалізації перевезення, планувати надходження та використання фінансових коштів. Призначення тижневих бюджетів

полягає у контролі над виконанням виробничої програми, використанням трудових і матеріальних ресурсів. Щоденні бюджети необхідні для того, щоб синхронізувати попит і пропозицію, оскільки вони ґрунтуються на замовленнях перевезень на наступний день.

Суть процесно-орієнтованого підходу полягає у врахуванні особливостей процесу перевезень у процесі формування структури бюджету виробничих витрат.

Отже, розробляючи структуру зведеного бюджету АТП, слід використовувати такі ознаки декомпозиції як: сфера діяльності, тривалість періоду планування та стадії виробничого процесу.

Висновки. Основними напрямками, за допомогою яких можна вдосконалювати процес внутрішньofірмового планування, є розробка інструментів планування, що відповідають специфічним особливостям функціонування автотранспортних підприємств. Найдоцільнішим напрямом при цьому є використання процесно-орієнтованого підходу. Процесно-орієнтована концепція планування серед усіх концепцій більшою мірою характеризує особливості досліджуваної галузі. Отже, її застосування дасть змогу забезпечити зв'язок між процесами планування та економічну модель основної діяльності підприємств автомобільного транспорту. З огляду на це у даній роботі й розроблено методику планування, основою якої є такі інструменти як: процесно-орієнтований підхід і бюджетування. Використання цієї методики планування підвищує ефективність і точність розрахунків запланованих показників, знижує рівень виробничих витрат, сприяє обґрунтованому ухваленню рішень щодо обсягу, асортименту та випущеної ціни перевезень, враховуючи специфіку виробничого процесу автотранспортних підприємств. Розробляючи структуру зведеного бюджету на підприємствах автомобільного транспорту, слід використовувати такі ознаки декомпозиції як: сферу діяльності, тривалість періоду планування та стадії виробничого процесу перевезення.

Література

1. Rhonda M. Abrams. Successful business plan: secrets and strategies. Palo Alto : ThePlanningshop, 2013. 417 p.
2. Garrett Sutton. Writing Winning Business Plans: How to Prepare a Business Plan that Investors Will Want to Read and Invest In. Great Britain: RARI Press, LLC, 2012. 210 p.

3. Михайлюк Н. В. Планування діяльності підприємств: навч. посіб. Львів: Новий світ-2000, 2021. 620 с.
4. Гончар О. Планування розвитку підприємства: сучасний підхід. *Проблеми планування в ринкових умовах*: зб. матеріалів XVI Міжнар. наук.-практ. конф. Житомир: Полісся, 2017. С 40–41.
5. Варналій З. С. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.
6. Костецька Н.І. Теоретичні основи планування підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2016. № 1. С. 91–96.
7. Орлов О. О., Рясних Є. Г. Інновації у плануванні на основі концепції маржинального доходу: монографія. Львів: Новий світ-2000, 2019. 160 с.
8. Планування діяльності автотранспортного підприємства / О.М. Ляшук та ін. *Центральноукраїнський науковий вісник. Технічні науки*. 2022. Вип. 5(36). С. 256–262.
9. Планування діяльності автотранспортного підприємства / М. О. Турченко, М. Д. Швець, О. Г. Кірічок, М. Є. Кристопчук. Рівне: ХУВГП, 2017. 367 с.

References

1. Rhonda, M. Abrams, M (2013). Successful business plan: secrets and strategies. Palo Alto : ThePlanningshop. [in English].
2. Garrett, S. (2012). Writing Winning Business Plans: How to Prepare a Business Plan that Investors Will Want to Read and Invest In. Great Britain: RARI Press, LLC. [in English].
3. Mykhailiuk, N.V. (2021). Planuvannia diialnosti pidpriemstv. [Enterprise activity planning]. Lviv: «Novyi svit-2000». [in Ukrainian].
4. Honchar, O. (2017). Planuvannia rozvytku pidpriemstva: suchasnyi pidkhid. [Enterprise development planning: a modern approach]. *Problemy planuvannia v rynkovykh umovakh – Planning challenges in market conditions*, 40-41 [in Ukrainian].
5. Varnalii, Z.S. (2019). Biznes-planuvannia pidpriemnytskoi diialnosti. [Business planning for entrepreneurial activity]. Chernivtsi: Tekhnodruk. [in Ukrainian].
6. Kostetska, N.I. Teoretychni osnovy planuvannia pidpriemstva. [Theoretical foundations of enterprise planning]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable economic development*, 1(30), 91-96 [in Ukrainian].
7. Orlov, O.O., Riasnykh Ye.H. (2019). Innovatsii u planuvanni na osnovi kontseptsii marzhynalnoho dokhodu. [Innovations in planning based on the concept of marginal income]. Lviv: «Novyi svit-2000». [in Ukrainian].
8. Liashuk, O.M. (2022). Planuvannia diialnosti avtotransportnoho pidpriemstva. [Planning the activities of a road transport company]. *Tsentralkoukrainskyi naukovyi visnyk. Tekhnichni nauky – Central Ukrainian Scientific Bulletin. Technical sciences*, 5(36), 256-262 [in Ukrainian].

9. Turcheniuk, M.O., Shvets, M.D., Kirichok, O.H., Krystopchuk, M.Ie. (2017). Planuvannia diialnosti avtotransportnoho pidpriemstva. [Planning the activities of a road transport company]. Rivne: KhUVHP. [in Ukrainian].

PROCESS-ORIENTED APPROACH TO PLANNING THE ACTIVITIES OF AUTOMOBILE TRANSPORT ENTERPRISES

KUDRIAVTSEVA O., PhD in Economics, Associate Professor, Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

E-mail: KseniaKydr@ukr.net, ORCID: 0000-0001-6488-1941;

Scopus <https://journals.uran.ua/eejet/article/view/235930>,

DOI: <https://doi.org/10.15587/978-617-7319-71-8.ch3>;

ResearchGate <https://www.researchgate.net/profile/Oksana-Kudravceva>

Abstract. *The paper establishes that the most appropriate direction related to the improvement of the planning system is the use of a process-oriented approach. In order to understand the essence of process-oriented planning, the paper substantiates the application of the process-oriented planning concept for planning the activities of a motor transport enterprise.*

Among all the concepts, the process-oriented planning concept characterizes to a greater extent the peculiarities of the work of motor transport enterprises, which is reflected in the main features of planning concepts considered in the work. Therefore, the application of this concept will allow to ensure the connection between the planning processes and the economic model of the main activity of the motor transport enterprise. With this in mind, a planning methodology has been developed, based on such tools as a process-oriented approach and budgeting. The algorithm of the developed methodology consists of eighteen stages. The use of this planning methodology increases the efficiency and accuracy of calculations of the planned indicators, reduces the level of production costs, and contributes to informed decision-making on the volume, assortment, and price of transportation, taking into account the specifics of the production process of motor transport enterprises.

The balance sheet forecast is based on the income and expense budget, investment budget, cash flow budget, and balance sheet at the beginning of the budget period. A discrepancy between the forecasts of the active and passive parts of the balance sheet indicates a lack or excess of funding. The choice of financing method is made through additional analysis. The result of applying the presented methodology is the consolidated budget of a road transport enterprise, which is presented in this paper. This budget of the enterprise is a financial expression of marketing and production plans that are necessary in order to achieve the goal. The consolidated budget is a coordinated work plan for the entire enterprise, which includes two main budgets - operating and financial.

Key words: *planning, process-oriented concept, motor transport enterprise, budgeting, costs.*



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.