BUDGET PROCESSING IMPACT ON PERFORMANCE: THE CASE OF PRODUCING ENTERPRISES IN LAM DONG PROVINCE

Nguyen Thi Thao Nguyen
Dalat University, Lam Dong, Vietnam

ARTICLE INFO

Received: 21/12/2021
Revised: 31/12/2021
Published: 31/12/2021

KEYWORDS

Budgeting process
Budgeting control
Budgeting evaluation
Budgeting participation
Performance

ABSTRACT

This paper aims to investigate the impact of the budgeting process on the performance of small and medium-sized manufacturing enterprises. The three main areas of research are budgeting in SMEs, measuring performance in SMEs and SMEs. The budgeting process is explained and analyzed from the point of view of budgeting, budget control, and participation in the budgeting process. Research data is collected from a survey of 207 managers, department heads, accountants and employees of 52 small and medium production enterprises in Lam Dong province. The study used quantitative research methods Cronbach's Alpha, exploratory factor analysis, multiple regression analysis. The research results show that the factors of the budgeting process have an impact on the performance of small and medium-sized manufacturing enterprises, in which the factor participating in budgeting has the greatest impact on the efficiency of the manufacturing enterprises.

QUY TRÌNH LẬP NGÂN SÁCH TÁC ĐỘNG ĐẾN HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG: TRƯỜNG HỢP CỦA CÁC DOANH NGHIỆP SẢN XUẤT TẠI TỈNH LÂM ĐỒNG

Nguyễn Thị Thảo Nguyên
Trường Đại học Đà Lạt, Lâm Đồng, Việt Nam

THÔNG TIN BÀI BÁO

Ngày nhận bài: 21/12/2021
Ngày hoàn thiện: 31/12/2021
Ngày đăng: 31/12/2021

TỪ KHÓA

Quy trình lập ngân sách
Kiểm soát ngân sách
Đánh giá ngân sách
Sự tham gia lập ngân sách
Hiệu quả hoạt động

TÓM TẮT

Bài báo nhằm điều tra tác động của quy trình lập ngân sách đối với hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp sản xuất vừa và nhỏ. Ba lĩnh vực chính trong nghiên cứu là lập ngân sách trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ, đo lường hiệu quả hoạt động trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ và doanh nghiệp vừa và nhỏ. Quy trình lập ngân sách được giải thích và phân tích trên quan điểm lập dự toán ngân sách, kiểm soát ngân sách và sự tham gia vào quá trình lập ngân sách. Dữ liệu nghiên cứu được thu thập từ cuộc khảo sát với 207 nhà quản lý, trưởng phòng, kế toán và nhân viên của 52 doanh nghiệp sản xuất vừa và nhỏ tại tỉnh Lâm Đồng. Nghiên cứu sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá, phân tích hồi quy đa biến. Kết quả nghiên cứu cho thấy các nhân tố thuộc quy trình lập ngân sách có tác động đến hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp sản xuất vừa và nhỏ, trong đó nhân tố tham gia lập ngân sách có tác động lớn nhất đến hiệu quả hoạt động.

DOI: https://doi.org/10.34238/tnu-jst.5364

Email: nguyenntt@dlu.edu.vn

1. Giới thiệu

Đo lường hiệu quả hoạt động trong các Doanh nghiệp vừa và nhỏ (DNVVN)

Hiệu quả là một khái niệm phức tạp và có thể được đo lường bằng nhiều phương pháp khác nhau. Nói chung, hiệu quả được hiểu là mức độ mà một cá nhân hoặc một tổ chức đạt được các mục tiêu. Đối với một doanh nghiệp, hiệu quả thường được đo lường bằng kết quả cuối cùng về khía cạnh tài chính hoặc phi tài chính. Biện pháp tài chính là thước đo đánh giá hoạt động của tổ chức được thực hiện phổ biến nhất [1]. Một số chỉ tiêu tài chính được sử dụng để đánh giá hoạt động tài chính như lợi nhuận, tỷ suất hoàn vốn đầu tư, mức độ linh hoạt về tài chính. Ngoài ra, các biện pháp phi tài chính cũng được quan tâm như hiệu suất của người quản lý và sự hài lòng trong công việc của nhân viên.

Ngân sách và quy trình lập ngân sách

Ngân sách là một bản kế hoạch toàn diện mô tả thông tin về nhu cầu và sử dụng nguồn lực trong một khoảng thời gian nhất định [2]. Dự toán ngân sách là công cụ quan trọng trong việc hoạch định và kiểm soát các hoạt động sản xuất kinh doanh, từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp [3]. Các DNVVN được yêu cầu tập trung vào việc tối đa hóa chi phí và hiệu quả trong quá trình kiểm soát ngân sách nhằm cải thiện hiệu quả hoạt động [4].

Ở khía cạnh xã hội học, lý thuyết dự phòng cho rằng không có quy trình lập ngân sách chung cho tất cả các loại hình doanh nghiệp, mỗi doanh nghiệp có cơ cấu khác nhau nên áp dụng quy trình lập ngân sách phù hợp với đặc đểm hoạt động kinh doanh của mình và sử dụng ngân sách để kiểm soát quản lý, lập ngân sách có sự tham gia của các cấp, đánh giá hiệu quả hoạt động dựa trên ngân sách [5].

Quy trình chính thức về lập ngân sách trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ bao gồm quy trình chính thức về lập kế hoạch ngân sách và kiểm soát ngân sách [6]. Trong quá trình hoạt động của doanh nghiệp, vai trò của các nhà quản lý là không thể bỏ qua, do đó quy trình lập ngân sách được xem xét trong nghiên cứu này là lập kế hoạch ngân sách, kiểm soát ngân sách và sự tham gia vào quá trình lập ngân sách.

Tại Lâm Đồng, khu vực DNVVN chiếm tỷ trọng lớn với khoảng 94%, đây là bộ phận chủ yếu tạo ra tổng sản phẩm trên địa bàn, tạo ra động lực chính trong sự phát triển kinh tế xã hội tỉnh Lâm Đồng, thúc đẩy tăng trưởng kinh kế, thu hút nguồn vốn đầu tư xã hội và đóng góp vào ngân sách tại địa phương, tạo công ăn việc làm và môi trường kinh doanh. Tuy nhiên, các DNVVN có trình độ phát triển thấp và quy mô nhỏ. Trong khi đó, việc nghiên cứu các công cụ của kế toán quản trị hiện nay có ý nghĩa về cả mặt lý luận và thực tiễn, đặc biệt ngân sách là công cụ hữu hiệu trong việc hoạch định và kiểm soát các hoạt động, từ đó giúp nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp [7]. Nghiên cứu trước đây chủ yếu tập trung vào vai trò và mục tiêu lập ngân sách trong khối doanh nghiệp vừa và nhỏ [3], [4]. Quy trình lập ngân sách được áp dụng khác nhau trong các công ty tuỳ vào quy mô và cách thức tổ chức của họ [8]. Do đó, mục đích của nghiên cứu hiện tại là kiểm tra mối quan hệ giữa quy trình lập ngân sách và hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp sản xuất vừa và nhỏ.

Hầu hết các nghiên cứu đều đồng ý rằng lập kế hoạch ngân sách có tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp, kết quả nghiên cứu của tác giả Trà Thị Hồng Kim [9] cho thấy lập dự toán ngân sách là một trong các nhân tố thuộc nội dung kế toán quản trị ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động kinh doanh của các DNVVN tại Thành phố Hồ Chí Minh; Tracy Foster [10] và Asiat Bisola Salaudeen [11] chứng minh rằng lập kế hoạch ngân sách có tác động đáng kể đến hiệu suất tài chính, giảm khả năng thất bại trong kinh doanh và mất việc làm của người lao động.

Vì vậy giả thuyết được đặt ra như sau:

H1: Lập dự toán ngân sách có tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp

Jamil Mulani và cộng sự [6] cho rằng kiểm soát ngân sách là quá trình đảm bảo các mục tiêu của công ty được đáp ứng một cách thích hợp và công ty tuân theo kế hoạch của mình, xác định sự khác biệt so với kế hoạch và thực hiện các hành động khắc phục nếu có sai lệch với định mức.

Các nghiên cứu cho thấy kiểm soát có vai trò quan trọng trong việc cải thiện năng lực quản lý và sự tăng trưởng về hiệu suất của doanh nghiệp, kiểm soát ngân sách chính thức dẫn đến tăng trưởng lợi nhuận cao hơn trong doanh nghiệp vừa và nhỏ [12], [13]. Ngân sách không chỉ là công cụ lập kế hoạch mà còn là công cụ kiểm soát, đánh giá và tạo động lực cho người lao động [3]. Do đó, giả thuyết H2 được đề xuất:

H2: Kiểm soát ngân sách có tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp

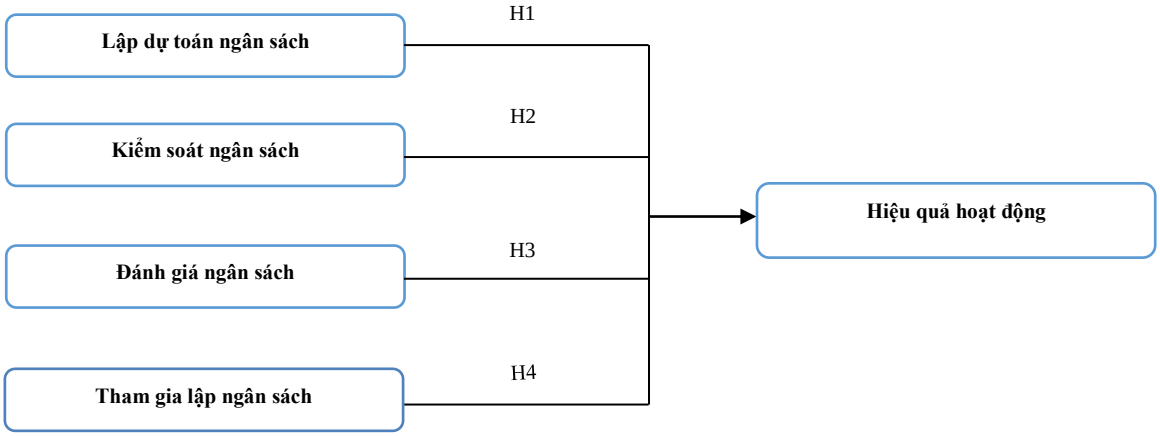
Tuy nhiên, chưa có nhiều nghiên cứu xem xét mức độ tác động của việc đánh giá ngân sách đến hiệu quả hoạt động. Vì vậy tác giả lập luận rằng sau khi kiểm soát ngân sách được thực hiện thì công tác đánh giá ngân sách sẽ đo lường mức độ thành công của các bộ phận trong việc đáp ứng dự toán ngân sách, từ đó góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Do đó giả thuyết H3 được phát biểu như sau:

H3: Đánh giá ngân sách có tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp

Sự tham gia vào việc lập ngân sách là biến được sử dụng thường xuyên khi nghiên cứu việc lập ngân sách dựa trên lý thuyết tâm lý [5], trạng thái tinh thần của cá nhân bị ảnh hưởng bởi các kích thích từ đó ảnh hưởng đến hành vi và hiệu suất của họ. Các nhà nghiên cứu cho rằng việc tổ chức quy trình lập ngân sách có sự tham gia của nhân viên các cấp có tác dụng gia tăng mức độ hài lòng của nhân viên và khả năng tăng lợi nhuận của công ty. Sự tham gia của các cấp độ khác nhau của các thành viên trong quá trình lập ngân sách sẽ cải thiện năng lực của người quản lý [12]. Hiệu quả hoạt động bị ảnh hưởng bởi việc tham gia lập ngân sách và sự tham gia của nhân viên vào quá trình lập ngân sách đã dẫn đến thành công lớn hơn trong việc thực hiện kế hoạch đặt ra trong một giai đoạn cụ thể [12], [13].

H4: Sự tham gia lập ngân sách có tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Từ các giả thuyết lập luận ở trên tác giả đưa ra mô hình nghiên cứu như sau:



Hình 1. *Mô hình nghiên cứu*

2. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu được chọn mẫu theo phương pháp phi xác suất (mẫu thuận tiện). Một bảng câu hỏi được gửi trực tiếp hoặc gián tiếp (thông qua cục thuế tỉnh) và gửi email cho các đối tượng khảo sát thuộc ban lãnh đạo doanh nghiệp, trưởng phòng, kế toán và nhân viên của các doanh nghiệp sản xuất trên địa bàn tỉnh Lâm Đồng.

Số lượng mẫu tối thiểu được xác định trong nghiên cứu là 105 mẫu dựa trên 21 biến quan sát đã được xây dựng (1 biến đo lường cần tối thiểu là 5 biến quan sát [14]). Kết quả thu về 207 phiếu trong tổng số 250 phiếu được phát ra. Dữ liệu thu thập từ 52 công ty sản xuất vừa và nhỏ thuộc thành phố Đà Lạt, Bảo Lộc và Đức Trọng thuộc các ngành sản xuất và chế biến thực phẩm, dệt, đồ gỗ. Các tiêu chí chính để lựa chọn mẫu là số lao động tham gia bảo hiểm xã hội bình quân năm không quá 200 người và tổng doanh thu của năm không quá 300 tỷ đồng. Bảng câu hỏi được trả lời bởi ban lãnh đạo doanh nghiệp, trưởng phòng, kế toán trưởng, kế toán viên và nhân viên

của công ty, những người có trách nhiệm trong quá trình lập ngân sách. Bảng câu hỏi nhằm tìm hiểu ý kiến cá nhân của người tham gia quy trình lập ngân sách và hoạt động của công ty được lấy mẫu.

Kết quả thu về 207 phiếu trong tổng số 250 phiếu được phát ra, đạt tỷ lệ 82,8%. Trong 207 người được hỏi có 60,9% là nữ và 39,1% là nam. 50,2% trong độ tuổi từ 31 – 40 tuổi cho thấy những người được hỏi đã trưởng thành để đưa ra câu trả lời cho câu hỏi nghiên cứu. Hơn 63% số người được hỏi đã tốt nghiệp đại học có sự hiểu biết cần thiết để hiểu các câu hỏi đo lường trong khảo sát. Đa số người được hỏi có kinh nghiệm ít nhất từ 1- 5 năm với mức 39,1%, do đó đối tượng khảo sát có kinh nghiệm để trả lời các câu hỏi trong nghiên cứu. Về chức vụ đang nắm giữ, có 42,8% là kế toán của công ty, do đó dữ liệu được thu thập từ các đại diện thích hợp, trực tiếp phụ trách lập ngân sách. Và có 85,1% người được hỏi đồng ý rằng tổ chức của họ có quy trình lập dự toán ngân sách.

Thang đo được kiểm tra độ tin cậy của bằng công cụ Cronbach's Alpha, sau đó tiến hành phân tích nhân tố khám phá EFA và kiểm định sự phù hợp của các nhân tố thông qua giá trị KMO. Phân tích hồi quy đa biến được thực hiện nhằm xác định mức độ tác động của các biến độc lập lên biến phụ thuộc.

Các khái niệm trong nghiên cứu bao gồm: Lập kế hoạch ngân sách, Kiểm soát ngân sách, Đánh giá ngân sách, Tham gia lập ngân sách, Hiệu suất hoạt động được sử dụng thang đo Likert 5 điểm từ (1) "Hoàn toàn không đồng ý" cho đến (5) "Rất đồng ý".

3. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

3.1. Phân tích độ tin cậy của mô hình

Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha, các thang đo đều đảm bảo độ tin cậy. Tổng phương sai trích là 79,057% với các biến độc lập và 75,161% đối với biến phụ thuộc. Kết quả xoay nhân tố (promax) trích ra được 4 nhân tố, có 4 biến độc lập, 1 biến phụ thuộc (Bảng 1).

Bảng 1. *Kết quả kiểm định thang đo*

Thang đo	Hệ số tương quan biến – tổng (hiệu chỉnh)	Cronbach's Alpha nếu loại biến	Cronbach's Alpha	Kiểm định độ tin cậy	Hệ số tải EFA
Lập dự toán ngân sách 01	0,859	0,865		Đạt	0,973
Lập dự toán ngân sách 04	0,722	0,896		Đạt	0,841
Lập dự toán ngân sách 02	0,741	0,892	0,906	Đạt	0,757
Lập dự toán ngân sách 05	0,754	0,889		Đạt	0,748
Lập dự toán ngân sách 03	0,761	0,887		Đạt	0,704
Kiểm soát ngân sách 07	0,795	0,833		Đạt	0,875
Kiểm soát ngân sách 06	0,775	0,851	0,890	Đạt	0,855
Kiểm soát ngân sách 08	0,782	0,845		Đạt	0,818
Đánh giá ngân sách 09	0,832	0,821		Đạt	0,983
Đánh giá ngân sách 11	0,791	0,856	0,896	Đạt	0,771
Đánh giá ngân sách 10	0,764	0,879		Đạt	0,765
Tham gia ngân sách 16	0,915	0,964		Đạt	0,975
Tham gia ngân sách 12	0,859	0,966		Đạt	0,949
Tham gia ngân sách 18	0,875	0,966		Đạt	0,927
Tham gia ngân sách 20	0,836	0,967		Đạt	0,900
Tham gia ngân sách 14	0,918	0,964	0,969	Đạt	0,891
Tham gia ngân sách 15	0,759	0,97		Đạt	0,869
Tham gia ngân sách 19	0,873	0,966		Đạt	0,866
Tham gia ngân sách 13	0,873	0,966		Đạt	0,846
Tham gia ngân sách 21	0,904	0,965		Đạt	0,769
Tham gia ngân sách 17	0,786	0,969		Đạt	0,712

Thang đo	Hệ số tương quan biến – tổng (hiệu chỉnh)	Cronbach's Alpha nếu loại biến	Cronbach 's Alpha	Kiểm định độ tin cậy	Hệ số tải EFA
Hiệu quả hoạt động 01	0,799	0,896		Đạt	0,867
Hiệu quả hoạt động 02	0,735	0,909		Đạt	0,841
Hiệu quả hoạt động 03	0,818	0,892	0,917	Đạt	0,837
Hiệu quả hoạt động 04	0,792	0,897		Đạt	0,833
Hiệu quả hoạt động 05	0,791	0,897		Đạt	0,773

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

Bảng 2. *Hệ số KMO và kiểm định Bartlett*

		Biến độc lập	Biến phụ thuộc
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,895	0,854
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4353,503	735,890
	df	210	10
	Sig.	0,000	0,000

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

Kết quả nghiên cứu thu được hệ số KMO của thang đo là phù hợp. Kiểm định Bartlett's với giá trị Sig. là 0,000 < 0,05 (5%) cho thấy các biến có tương quan với nhau có ý nghĩa ở độ tin cậy 95% trong tổng thể (bảng 2).

3.2. Kết quả kiểm định mô hình

Nghiên cứu định lượng sử dụng mô hình hồi quy tuyến tính xử lý bằng phần mềm SPSS 20.0. Biến Lập dự toán ngân sách (DT) bao gồm 05 biến quan sát, biến kiểm soát ngân sách (KS) đo lường bằng 3 biến quan sát, biến đánh giá ngân sách (DG) đo bằng 3 biến quan sát và tham gia lập ngân sách (TG) đo lường bằng 10 biến quan sát. Biến phụ thuộc hiệu quả hoạt động (HQ) đo lường bằng lợi nhuận, tỷ suất hoàn vốn đầu tư, mức độ linh hoạt về tài chính, sự hài lòng trong công việc và hiệu quả quản lý.

Bảng 3. *Bảng kết quả kiểm định các giả thuyết*

	Trọng số hồi quy chưa chuẩn hoá	Trọng số hồi quy chuẩn hoá	t	Sig.	Giả thuyết
Tham gia lập ngân sách	0,308	0,299	5,553	0,000	H4
Lập dự toán ngân sách	0,224	0,223	3,599	0,000	H1
Đánh giá ngân sách	0,156	0,156	2,694	0,008	H3
Kiểm soát ngân sách	0,293	0,297	5,160	0,000	H2

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

Kết quả thu được từ việc kiểm tra mối quan hệ giữa quy trình lập ngân sách và hiệu quả hoạt động được thể hiện trong bảng 3, phân tích hồi quy giữa các biến cho thấy 04 giả thuyết ban đầu được chấp nhận. Các ước lượng đều có ý nghĩa thống kê ở mức 5% và độ tin cậy 95%. Bên cạnh đó, nhân tố tham gia lập ngân sách có tác động mạnh nhất đến hiệu quả hoạt động (0,299), kiểm soát ngân sách (0,297) và lập dự toán ngân sách (0,223) có tác động đáng kể đến hiệu quả hoạt động. Ngoài ra, đánh giá ngân sách cũng có tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động (0,156).

Kết quả này tương tự như phát hiện của Asiat Bisola Salaudeen [11] và Tracy Foster [10] trong nghiên cứu về tác động của quy trình lập ngân sách đến hiệu suất hoạt động tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ.

4. Kết luận và kiến nghị

Kết quả nghiên cứu đã cho thấy các doanh nghiệp sản xuất vừa và nhỏ có thực hiện các quy trình lập ngân sách bao gồm các hoạt động lập dự toán ngân sách, tham gia lập ngân sách, đánh giá ngân sách và kiểm soát ngân sách và do đó đã chỉ ra rằng có một mối quan hệ đáng kể giữa quy trình lập ngân sách và hiệu quả hoạt động tại các doanh nghiệp sản xuất trong địa bàn tỉnh

Lâm Đồng. Trong đó việc tham gia lập ngân sách có tác động mạnh nhất lên hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp, do đó các nhà quản lý nên tạo điều kiện cho nhân viên các cấp được đào tạo về mặt kỹ thuật lập ngân sách và được tham gia vào quá trình lập ngân sách. Ngoài ra, kết quả cũng chỉ ra rằng việc kiểm soát lập ngân sách là quan trọng và có tác động đáng kể đến hiệu quả hoạt động, vì vậy các nhà quản lý nên quan tâm nhiều hơn đến hệ thống kiểm soát ngân sách.

Nghiên cứu đã đạt được mục đích là điều tra tác động của quá trình lập ngân sách đối với hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp sản xuất vừa và nhỏ ở tỉnh Lâm Đồng, tuy nhiên đề tài chỉ thực hiện tại các doanh nghiệp sản xuất vừa và nhỏ tại khu vực Lâm Đồng nên bị giới hạn về phạm vi nghiên cứu. Các nghiên cứu trong tương lai có thể mở rộng để nghiên cứu thêm ở các doanh nghiệp lớn, doanh nghiệp sản xuất trên cả nước để đánh giá liệu có phát hiện tương tự về tác động của quy trình lập ngân sách đến hiệu quả hay không. Ngoài ra các nghiên cứu trong tương lai có thể mở rộng khung khái niệm nghiên cứu bằng cách nghiên cứu chuyên sâu về mức độ ảnh hưởng của từng đối tượng thuộc nội dung quy trình lập ngân sách đến hiệu quả hoạt động.

TÀI LIỆU THAM KHẢO/ REFERENCES

[1] S. K. Robert and A. A. Anthony, *Advanced management accounting*. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

[2] C. Drury, *Management and Cost Accounting 10e*. Cengage Learning, 2017.

[3] T. N. Le and D. D. Nguyen, "An impact of budgetary goal characteristics on performance: The case of Vietnamese SMEs," *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business,* vol. 7, no. 9, pp. 363-370, 2020.

[4] K. T. Vuong and P. Rajagopal, "A Review of the Management Process with the Mediating Role of the Budget Process on the Performance of Vietnamese SMEs," *Management Dynamics in the Knowledge Economy,* vol. 8, no. 3, pp. 277-296, 2020.

[5] M. Covaleski, *et al.*, "Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration," *Handbooks of management accounting research,* vol. 2, pp. 587-624, 2006.

[6] J. Mulani, G. Chi, and J. Yang, "Effects of the budgetary process on SME's performance: An Exploratory study based on Selected SME's in India," *Research Journal of Finance and Accounting,* vol. 6, no. 14, pp. 135-153, 2015.

[7] E. Noreen, P. Peter, C. Brewer, and R. H. Garrison, *Managerial Accounting*. McGraw-Hill Education, 2014.

[8] K. A. Merchant, "The Design of the Corporate Budgeting System: Influences on Managerial Behavior and Performance," *The Accounting Review,* vol. 56, no. 4, p. 813, 1981.

[9] T. T. H. Kim, "The factors of management accounting that affect the business performance of small and medium enterprises in Ho Chi Minh City," MS. Thesis. University of Economics Ho Chi Minh City, 2019.

[10] T. A. Foster, *Budget planning, budget control, business age, and financial performance in small businesses*. Walden University, 2017.

[11] A. B. Salaudeen, *Impact of Budgeting Process on Performance of Small and Medium-Sized Manufacturing Companies in Kwara State*. Kwara State University (Nigeria): Ann Arbor, 2018, p. 98.

[12] Y. Qi, "The Impact of the Budgetting Process on Performance in Small and Medium-sized Firms in China," Doctoral Dissertation. Enschede, Netherlands: The University of Twente., 2010.

[13] J. K. Kamau, G. Rotich, and W. Anyango, "Effect of budgeting process on budget performance of state corporations in Kenya: A case of Kenyatta National Hospital," *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration,* vol. 2, no. 3, pp. 255-281, 2017.

[14] D. T. Nguyen, *Textbook of scientific research methods in business.* Financial Economics Publishing House, 2014.