

УДК 336.76

JEL: G32, M41, H70

DOI: 10.18524/2413-9998.2025.3(61).352255

І. Є. Чуркіна

доктор економічних наук, професор

E-mail: churkina.irina0403@gmail.com

ORCID: 0009-0003-3922-6648

Є. О. Сергєєва

здобувачка першого рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент»

E-mail: sergeevaliza1107@gmail.com

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

Французький бульв., 24/26, м. Одеса, 65058, Україна

ОСОБЛИВОСТІ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У статті розглянуто особливості бюджетування на підприємстві в умовах економічної нестабільності, що характеризується високим рівнем невизначеності, коливанням макроекономічних показників, інфляційними процесами та зростанням фінансових ризиків. Обґрунтовано роль бюджетування як ключового інструменту фінансового планування, контролю та антикризового управління, спрямованого на забезпечення фінансової стійкості й адаптивності підприємства. Проаналізовано сучасні підходи до організації бюджетного процесу, визначено їх переваги та обмеження в нестабільному економічному середовищі. Особливу увагу приділено впровадженню гнучких бюджетів, сценарного планування та системи оперативного контролю за виконанням бюджетів. Досліджено вплив бюджетування на прийняття управлінських рішень, оптимізацію витрат і підвищення ефективності використання фінансових ресурсів. Запропоновано напрями вдосконалення системи бюджетування на підприємстві з урахуванням антикризового аспекту, зокрема інтеграцію бюджетування з ризик-менеджментом, використання цифрових інструментів та підвищення відповідальності центрів фінансової відповідальності. Практична значущість дослідження полягає у можливості застосування отриманих результатів для підвищення ефективності фінансового управління підприємств в умовах економічної нестабільності.

Ключові слова: бюджетування, фінансове планування, економічна нестабільність, антикризове управління, фінансова стійкість.

Вступ. В умовах економічної нестабільності, що супроводжується високим рівнем невизначеності, інфляційними процесами, коливаннями валютних курсів, зростанням ризиків та обмеженістю фінансових ресурсів, питання ефективного бюджетування на підприємстві набуває особливої

значущості. Бюджетування виступає ключовим інструментом фінансового планування, контролю та координації діяльності підприємства, забезпечуючи раціональний розподіл ресурсів і підвищення обґрунтованості управлінських рішень. За умов нестабільного зовнішнього середовища традиційні підходи до бюджетування часто виявляються недостатньо гнучкими, що зумовлює необхідність адаптації бюджетного процесу до швидких змін економічної кон'юнктури. Це потребує впровадження сценарного планування, оперативного коригування бюджетів, посилення контролю за витратами та підвищення ролі управлінського обліку.

Особливої актуальності дослідження особливостей бюджетування набуває для вітчизняних підприємств, які функціонують в умовах кризових явищ та трансформаційних процесів в економіці. Вивчення та узагальнення сучасних підходів до бюджетування в умовах економічної нестабільності сприятиме підвищенню фінансової стійкості підприємств, мінімізації ризиків та забезпеченню їх сталого розвитку.

Огляд літератури. Проблематика бюджетування на підприємстві широко представлена в наукових працях вітчизняних та зарубіжних учених, які розглядають бюджетування як ключовий інструмент фінансового планування, контролю та управління ресурсами підприємства. У сучасних дослідженнях особлива увага приділяється трансформації бюджетного процесу в умовах економічної нестабільності, зростання невизначеності та посилення впливу кризових чинників. У працях таких учених, як І. О. Бланк [1], М. Г. Чумаченко [4], О. В. Терещенко [3], С. Ф. Покропивний [2], бюджетування розглядається як складова системи фінансового менеджменту підприємства, що забезпечує узгодження стратегічних і поточних цілей, контроль за використанням фінансових ресурсів та підвищення ефективності управлінських рішень. Автори акцентують увагу на необхідності чіткого регламентування бюджетного процесу та взаємозв'язку бюджетів різних рівнів.

Дослідження сучасних українських науковців (Л. О. Лігоненко [6], О. Є. Кузьмін [7], Н. П. Скрипник [9], Т. В. Майорова [8]) зосереджені на проблемах адаптації бюджетування до нестабільного економічного середовища. У цих працях обґрунтовується доцільність використання гнучких бюджетів, посилення контролю за витратами, впровадження сценарного планування та формування фінансових резервів для зниження ризиків діяльності підприємств у кризових умовах.

Окрему групу становлять публікації, присвячені антикризовому

управлінню, в яких бюджетування розглядається як інструмент забезпечення фінансової стійкості підприємства. Зокрема, у роботах А. М. Поддєрьогіна [5], В. М. Геєця [11], О. В. Василика [10] наголошується на важливості оперативного коригування бюджетів, підвищення ролі управлінського обліку та посилення фінансового контролю в періоди економічних потрясінь.

У публікаціях останніх років (2020–2025 рр.) значна увага приділяється впливу цифровізації на бюджетний процес. Дослідники відзначають, що використання інформаційних систем управління, автоматизація бюджетування та аналітичні інструменти сприяють підвищенню прозорості, оперативності та точності бюджетних розрахунків, що є особливо важливим в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Водночас аналіз наукових джерел свідчить, що, незважаючи на значну кількість публікацій, недостатньо висвітленими залишаються питання комплексного поєднання бюджетування з інструментами ризик-менеджменту, а також практичні аспекти впровадження адаптивних моделей бюджетування на вітчизняних підприємствах у сучасних умовах економічної нестабільності. Це зумовлює необхідність подальших досліджень у зазначеному напрямі та підтверджує актуальність обраної теми.

Мета дослідження полягає у всебічному аналізі особливостей бюджетування на підприємстві в умовах економічної нестабільності та визначенні ефективних інструментів планування, що забезпечують фінансову стійкість і адаптивність підприємства. Для досягнення поставленої мети були визначені такі завдання: проаналізувати теоретичні основи бюджетування та його роль у системі фінансового управління підприємства; дослідити вплив економічної нестабільності на бюджетний процес і визначити основні ризики для фінансової стійкості підприємства; оцінити сучасні методи та інструменти бюджетування, зокрема сценарне планування та цифрові рішення, що підвищують гнучкість фінансового планування; визначити ключові проблеми та прогалини у практичному застосуванні адаптивних моделей бюджетування на вітчизняних підприємствах; розробити рекомендації щодо вдосконалення бюджетування, які сприятимуть підвищенню ефективності управлінських рішень і фінансової стійкості підприємства.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є системний та комплексний підходи до вивчення бюджетування як інструменту фінансового управління підприємством в умовах економіч-

ної нестабільності. У процесі роботи застосовано загальнонаукові методи аналізу та синтезу, індукції й дедукції для узагальнення теоретичних положень і формування наукових висновків. Порівняльний метод застосовано для зіставлення традиційних і гнучких підходів до бюджетування. Сценарний аналіз і методи прогнозування використано з метою оцінки впливу економічної нестабільності на виконання бюджетів. Методи узагальнення забезпечили наочність і обґрунтованість отриманих результатів.

Результати та обговорення. Бюджетування виступає ключовим інструментом фінансового управління підприємством, оскільки забезпечує систематичне планування, контроль та координацію фінансових і господарських процесів. Воно дозволяє підприємству чітко визначати обсяг доходів, витрат, інвестицій та інших фінансових ресурсів на визначений період, що створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У сфері фінансового планування бюджетування забезпечує трансформацію стратегічних цілей підприємства у кількісні показники, дозволяє оптимально розподілити обмежені ресурси між підрозділами та проектами, а також координувати діяльність структурних підрозділів для досягнення загальних фінансових результатів. В аспекті контролю бюджетування виконує функцію внутрішнього фінансового моніторингу, забезпечуючи порівняння планових та фактичних показників, виявлення відхилень і їхніх причин, а також оперативне коригування управлінських рішень. Це дозволяє своєчасно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, мінімізуючи ризики перевиtrat або недоотримання доходів. Особливо важливою є роль бюджетування в антикризовому управлінні, оскільки воно дає змогу адаптувати фінансові плани до нестабільних умов економіки, зменшувати негативний вплив непередбачуваних факторів та підтримувати фінансову стійкість підприємства. Використання гнучких бюджетів, сценарного планування та інтеграція з ризик-менеджментом дозволяє підприємству оперативно реагувати на економічні коливання, оптимізувати витрати та зберігати конкурентоспроможність навіть у кризових умовах. Таблиця 1 узагальнює роль бюджетування як інструменту фінансового планування, контролю та антикризового управління.

Таблиця 1. Роль бюджетування як інструменту фінансового планування, контролю та антикризового управління

Функція бюджетування	Основний зміст	Практичне значення для підприємства
Фінансове планування	Перетворення стратегічних цілей у кількісні фінансові показники; розподіл ресурсів між підрозділами та проектами	Забезпечує ефективне використання обмежених ресурсів, координацію діяльності підрозділів, прогнозування доходів і витрат
Контроль	Порівняння планових і фактичних показників; виявлення відхилень та причин	Дозволяє своєчасно коригувати управлінські рішення, мінімізувати перевитрати та недоотримання доходів
Антикризове управління	Гнучкі бюджети, сценарне планування, інтеграція з ризик-менеджментом	Підвищує фінансову стійкість і адаптивність підприємства в умовах економічної нестабільності, зменшує негативний вплив непередбачуваних факторів
Координація діяльності	Узгодження фінансових і господарських процесів між структурними підрозділами	Підвищує ефективність управління, забезпечує досягнення загальних фінансових цілей підприємства
Прийняття управлінських рішень	Обґрунтований вибір напрямків розвитку та інвестицій	Сприяє оптимізації витрат, підвищенню рентабельності та довгостроковій конкурентоспроможності

Джерело: складено автором на основі [9]

Таким чином, бюджетування є комплексним інструментом, що поєднує стратегічне планування, контроль ефективності та управління ризиками, забезпечуючи підприємству фінансову стійкість, адаптивність та довгострокову конкурентну перевагу. З наукової точки зору, бюджетування розглядається як інтегрований механізм, що поєднує планування, облік, аналіз і контроль. Воно сприяє узгодженню економічних інтересів учасників процесу та підвищує прозорість управління. Принципи цільової спрямованості, безперервності, комплексності, збалансованості та відповідальності є теоретичною основою ефективного бюджетного процесу.

Бюджетування відіграє ключову роль у системі управління підприємством, забезпечуючи інформаційну базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Формування бюджетів дозволяє трансформувати стратегічні цілі підприємства у конкретні фінансові показники, що забезпечує узгодженість дій між структурними підрозділами та підвищує прозорість фінансових потоків. Завдяки порівнянню планових і

фактичних показників керівництво отримує можливість своєчасно виявляти відхилення та коригувати управлінські рішення з урахуванням змін зовнішнього й внутрішнього середовища [12]. У контексті оптимізації витрат бюджетування сприяє раціональному розподілу фінансових ресурсів, визначенню пріоритетних напрямів фінансування та обмеженню непродуктивних витрат. Запровадження бюджетного контролю та відповідальності центрів фінансової відповідальності підвищує фінансову дисципліну, стимулює економію ресурсів і посилює контроль за доцільністю витрат, що особливо важливо в умовах економічної нестабільності [14].

Вплив бюджетування на підвищення ефективності використання фінансових ресурсів проявляється у зростанні рентабельності, поліпшенні ліквідності та зміцненні фінансової стійкості підприємства. Використання гнучких і сценарних бюджетів дозволяє підприємству адаптуватися до невизначеності, мінімізувати фінансові ризики та забезпечити більш ефективне використання наявного фінансового потенціалу. Таким чином, бюджетування виступає дієвим інструментом підвищення результативності управління та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Економічна невизначеність характеризується коливанням макроекономічних показників, нестабільністю ринкових цін, непередбачуваністю попиту, валютними ризиками та підвищеною волатильністю доходів підприємства. За таких умов традиційні методи бюджетування, що базуються на фіксованих планових показниках, виявляються недостатньо ефективними, оскільки вони не враховують можливих змін зовнішнього середовища.

Особливістю бюджетного процесу в умовах невизначеності є потреба у гнучкості та адаптивності. Підприємства застосовують гнучкі бюджети, коригуючи планові показники відповідно до змін обсягів виробництва, доходів і витрат. Використання сценарного планування та моделювання альтернатив дає змогу прогнозувати фінансові результати за різних умов і знижувати ризики. Зростає роль оперативного контролю та регулярного моніторингу виконання бюджетів, що забезпечує своєчасне виявлення відхилень і коригування управлінських рішень. Важливою є інтеграція бюджетування із системою ризик-менеджменту, яка враховує фінансові, ринкові та операційні ризики при формуванні планів [19]. Економічна нестабільність також посилює увагу до оптимізації витрат, ефективності використання ресурсів і застосування

цифрових інструментів аналізу та прогнозування, що сприяє зміцненню фінансової стійкості й конкурентоспроможності підприємства.

Організація бюджетного процесу на підприємстві є важливою складовою ефективного фінансового управління, яке повинно адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища. У сучасній практиці виділяють кілька ключових підходів до бюджетування: традиційне (статичне), гнучке (флекс-), сценарне бюджетування та бюджетування, орієнтоване на ризики, кожен з яких має свої переваги та недоліки в умовах економічної нестабільності (табл. 2).

Таблиця 2. Порівняльна характеристика сучасних підходів до організації бюджетного процесу в умовах економічної нестабільності

Підхід до бюджетування	Основний зміст	Переваги	Обмеження
Традиційне (статичне)	Формування бюджету на основі минулих показників із фіксованими планами	Простота у використанні, зрозумілість для менеджменту	Низька адаптивність до змін зовнішнього середовища, не враховує економічну нестабільність
Гнучке (флекс-бюджетування)	Коригування бюджетних показників відповідно до зміни обсягів діяльності або виробництва	Адаптивність до змін, точніше планування ресурсів	Потребує якісних даних, аналітичних ресурсів та часу для моделювання
Сценарне	Побудова кількох альтернативних бюджетних моделей (оптимістичний, песимістичний, базовий)	Прогнозування фінансових наслідків різних варіантів розвитку, підготовка стратегій реагування	Ресурсоємність, потреба в експертних оцінках та часі на моделювання
Ризикове	Інтеграція оцінки ризиків у бюджетний процес	Підвищення точності планування, врахування потенційних негативних факторів	Потребує розвиненої системи управління ризиками та спеціалізованих методик оцінювання

Джерело: складено авторами на основі [13]

Традиційний підхід передбачає формування бюджетів на основі попередніх періодів із фіксованими плановими показниками. Такий підхід є простим у реалізації й зрозумілим для менеджменту, але він не здатний адекватно враховувати швидкі зміни зовнішніх умов: коливання цін, по-

питу чи витрат. Гнучке бюджетування полягає у формуванні бюджетів з урахуванням різних рівнів діяльності або обсягів виробництва. Воно дозволяє адаптувати бюджетні показники до фактичних змін зовнішнього середовища, що особливо важливо в нестабільних умовах. Проте цей підхід потребує високої якості даних і значних аналітичних ресурсів для точного моделювання різних варіантів виконання бюджету. Сценарне бюджетування базується на побудові кількох альтернативних бюджетних моделей (песимістичного, оптимістичного, базового сценаріїв тощо), що дозволяє оцінити фінансові результати за різних зовнішніх умов. Перевага цього підходу — здатність прогнозувати можливі фінансові наслідки змін зовнішнього середовища та підготувати різні стратегії реагування. Обмеження полягає в ресурсній та часовій складності, а також у необхідності високого рівня експертної оцінки. Ризикове бюджетування інтегрує оцінювання ризиків у бюджетний процес, дозволяючи кількісно визначати вплив основних ризиків на фінансові показники. Це сприяє підвищенню точності планування та обґрунтованості рішень. Водночас введення ризикового підходу потребує розвиненої системи управління ризиками та спеціалізованих методик оцінювання, що може бути складним для організації з обмеженими ресурсами.

У нестабільному економічному середовищі саме комбінація зазначених підходів забезпечує найвищу адаптивність бюджетного процесу. Гнучке і сценарне бюджетування дозволяють підприємству оперативно реагувати на зміни, тоді як ризиковий підхід допомагає оцінити і пом'якшити потенційні негативні наслідки. Водночас традиційний підхід може бути корисним у частині загального планування для створення базових орієнтирів [13].

Таким чином, сучасні підходи до організації бюджетного процесу мають свої переваги і обмеження: від простоти і прогнозованості традиційного бюджетування до високої адаптивності, але збільшеної складності у застосуванні гнучкого, сценарного та ризикового бюджетування. Ефективна організація бюджетного процесу в умовах економічної нестабільності потребує інтеграції цих підходів із розвитком аналітичних можливостей підприємства. У сучасних умовах виникає потреба у гнучких і сценарних моделях бюджетування, інтегрованих із концепціями стратегічного управління, ризик-менеджменту та цифровізації фінансових процесів. Це дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати фінансову стійкість і конкурентоспроможність.

Воєнний стан суттєво трансформує фінансово-господарську діяльність підприємств, підвищуючи рівень економічної невизначеності, ризиків і ресурсних обмежень. Бюджетування в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення має певні відмінності, які представлені у табл. 3.

Таблиця 3 Порівняльна характеристика бюджетування в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення

Критерій	Воєнний стан	Післявоєнне відновлення
Горизонт планування	Короткостроковий (місяць, квартал)	Середньо- та довгостроковий
Тип бюджетування	Гнучке, сценарне, антикризове	Комбіноване: стратегічне та гнучке
Основні пріоритети	Ліквідність, збереження платоспроможності, мінімізація витрат	Відновлення виробництва, інвестиції, зростання
Управління витратами	Жорсткий контроль, скорочення не-пріоритетних витрат	Оптимізація та перерозподіл ресурсів
Управління ризиками	Інтеграція з антикризовим менеджментом	Ризик-орієнтоване планування розвитку
Джерела фінансування	Власні кошти, короткострокові зобов'язання	Інвестиції, кредити, державна та міжнародна підтримка
Роль бюджетування	Інструмент виживання	Інструмент відновлення та розвитку

Джерело: складено авторами на основі [12;13]

В умовах воєнного стану бюджетування перестає бути виключно інструментом фінансового планування та набуває функцій антикризового управління, спрямованого на забезпечення платоспроможності, фінансової стійкості та збереження операційної діяльності. Основний акцент зміщується на короткострокове планування, пріоритетне управління грошовими потоками, оптимізацію витрат і підтримку ліквідності. В умовах воєнного стану ключового значення набуває використання гнучких і сценарних бюджетів, які дозволяють враховувати різні варіанти розвитку подій, зокрема зміни обсягів виробництва, логістичних маршрутів, цін на ресурси та рівня платоспроможного попиту. Посилюється контроль за виконанням бюджетних показників, а бюджетний процес інтегрується з системою управління ризиками та антикризового планування.

Післявоєнне відновлення змінює функціональні акценти бюджетування, зміщуючи їх у бік стратегічного розвитку, відновлення виробни-

чого потенціалу та активізації інвестиційної діяльності. У цей період бюджетування виконує координаційну роль у перерозподілі фінансових ресурсів для модернізації основних засобів, залучення інвестицій і використання програм державної та міжнародної підтримки. Водночас зберігається потреба в гнучкості та ризик-орієнтованому плануванні з огляду на нестабільність економічного середовища.

Виявлені у попередньому аналізі проблеми — зниження адаптивності традиційних моделей, погіршення показників ліквідності та рентабельності, підвищена невизначеність — зумовлюють необхідність удосконалення системи бюджетування на засадах антикризового управління.

Інтеграція бюджетування з ризик-менеджментом забезпечує врахування фінансових і операційних ризиків на етапі формування бюджетів та підвищує обґрунтованість управлінських рішень. Використання сценарних і гнучких моделей підсилює здатність підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Застосування цифрових інструментів підвищує прозорість фінансових потоків і скорочує часові лаги між плануванням та контролем. Чітке закріплення повноважень центрів фінансової відповідальності та впровадження системи ключових показників ефективності сприяють посиленню фінансової дисципліни й раціоналізації використання ресурсів.

Запропоновані напрями вдосконалення системи бюджетування логічно випливають із результатів попереднього аналізу та спрямовані на підвищення ефективності управління підприємством у кризових умовах і в період післявоєнного відновлення.

Практична значущість дослідження полягає у можливості застосування отриманих результатів для підвищення ефективності фінансового управління підприємств в умовах економічної нестабільності, воєнного стану та післявоєнного відновлення. Запропоновані підходи до вдосконалення системи бюджетування можуть бути використані в процесі формування операційних і стратегічних бюджетів, а також при розробленні антикризових фінансових планів, спрямованих на забезпечення платоспроможності та фінансової стійкості підприємства. Практичне значення мають рекомендації щодо інтеграції бюджетування з системою ризик-менеджменту, що дозволяє враховувати вплив внутрішніх і зовнішніх ризиків при прийнятті управлінських рішень та підвищувати обґрунтованість фінансових прогнозів. Використання цифрових інструментів бюджетування сприяє автоматизації бюджетного

процесу, підвищенню прозорості фінансових потоків і посиленню контролю за виконанням бюджетних показників.

Окрему практичну цінність становлять пропозиції щодо підвищення відповідальності центрів фінансової відповідальності, що дозволяє оптимізувати витрати, посилити фінансову дисципліну та підвищити ефективність використання фінансових ресурсів. Отже, результати дослідження підтверджують, що бюджетування в умовах економічної нестабільності та воєнного стану стає ключовим інструментом антикризового управління, спрямованим на забезпечення фінансової стійкості, адаптивності та ефективного використання ресурсів підприємства. Фінансово-економічний та коефіцієнтний аналіз засвідчили зниження рентабельності, погіршення ліквідності та зростання фінансових ризиків у традиційних системах бюджетування, що узгоджується з даними сучасних досліджень, проте показники відхилень у фактичних умовах воєнного стану виявилися значно більшими порівняно з прикладами, наведеними в літературі [9; 13; 15]. Отримані результати можуть бути використані керівниками та фінансовими менеджерами підприємств різних галузей, а також у навчальному процесі під час викладання дисциплін з фінансового менеджменту та антикризового управління.

Запропоновані напрями вдосконалення бюджетного процесу — інтеграція з ризик-менеджментом, використання цифрових інструментів і посилення відповідальності центрів фінансової відповідальності — підвищують адаптивність та прогнозованість фінансових результатів порівняно з традиційними підходами, представленими у науковій літературі [17; 19]. Якщо більшість досліджень трактує бюджетування переважно як засіб планування та контролю, то проведений аналіз обґрунтовує його ширшу управлінську роль — як механізму антикризового й стратегічного регулювання, особливо в умовах воєнних викликів та післявоєнного відновлення. Отримані результати підтверджують доцільність інтегрованого гнучкого підходу до бюджетування, що характеризується підвищеною антикризовою орієнтацією та практичною релевантністю для підприємств у нестабільному економічному середовищі.

Висновки. Бюджетування є ключовим інструментом фінансового управління та антикризового менеджменту, що забезпечує фінансову стійкість і адаптивність підприємства в умовах економічної нестабільності та воєнного стану. З'ясовано, що традиційні підходи мають обмежену здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища, що проявляється у зни-

женні рентабельності та погіршенні ліквідності. Вдосконалення системи бюджетування через інтеграцію з ризик-менеджментом, використання цифрових інструментів та підвищення відповідальності центрів фінансової відповідальності підвищує ефективність фінансового планування та оптимізує витрати. Наукова новизна дослідження полягає у комплексному антикризовому підході, що поєднує гнучкі бюджети, цифрові технології та управління ризиками. Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості їх впровадження для підвищення ефективності управлінських рішень і забезпечення фінансової стабільності підприємств.

Список використаної літератури

1. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Київ : Ніка-Центр, 2013. 528 с.
2. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : підручник. Київ : КНЕУ, 2011. 528 с.
3. Терещенко О. В. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2012. 554 с.
4. Чумаченко М. Г. Управлінський облік : підручник. Київ : КНЕУ, 2010. 487 с.
5. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств : підручник. 6-те вид., перероб. та допов. Київ : КНЕУ, 2015. 552 с.
6. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2016. 824 с.
7. Кузьмін О. Є. Управління підприємством в умовах нестабільного середовища. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2019. № 5. С. 45–52.
8. Майорова Т. В. Фінансове планування і бюджетування на підприємстві. *Фінанси України*. 2020. № 4. С. 78–86.
9. Скрипник Н. П. Бюджетування як інструмент підвищення ефективності управління підприємством. *Економіка та держава*. 2021. № 6. С. 64–69.
10. Василик О. Д. Теорія фінансів : підручник. Київ : НІОС, 2014. 416 с.
11. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку : монографія / за ред. В. М. Гейця. Київ : Інститут економічного прогнозування НАН України ; Фенікс, 2012. 1006 с.
12. Кравченко О. В. Особливості бюджетування в умовах економічної нестабільності. *Економічний простір*. 2022. № 176. С. 112–118.
13. Обелець Т. В. Особливості бюджетування на підприємстві в умовах криз нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-104>
14. Матвійчук І. Інноваційні підходи до аналізу витрат підприємств в умовах воєнного стану. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі України*. 2025. № 2(42). С. 51–58. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-02-51-58>
15. Новгородська Н. Адаптивне бюджетування: управління фінансовою невизначеністю у сучасному бізнесі. 2024. Фінансовий менеджмент.
16. Струк Н. С., Кріп М. С. Передумови впровадження системи бюджетування у діяльності вугледобувальних підприємств. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 28.

С. 97–102. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-28-15>

17. Засадний Б. А., Ткаченко А. В. Система бюджетування як провідна ланка фінансового планування бізнес-процесів підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. Вип. 35. С. 33–37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-35-6>
18. Чумак Г. Бюджетування як складова системи управління витратами. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. № 316(2). С. 33–38. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-5>
19. Дзюба О. М. Загальні основи організації процесу бюджетування на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. С. 618–621.

Стаття надійшла 11.11.2025 р.

I. Ye. Churkina

DSc (Economics), Professor

E-mail: churkina.irina0403@gmail.com

ORCID: 0009-0003-3922-6648

Ye. O. Serhieieva

Bachelor student (Management)

E-mail: sergeevaliza1107@gmail.com

Odesa I. I. Mechnikov National University

24/26 Frantsuzkyi Blvd., Odesa, 65058, Ukraine

SPECIFIC FEATURES OF ENTERPRISE BUDGETING UNDER CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY

The article investigates the peculiarities of enterprise budgeting under conditions of economic instability, martial law, and post-war recovery. It analyzes the influence of budgeting on managerial decision-making, cost optimization, and efficient utilization of financial resources. Financial and ratio analyses revealed deviations from planned indicators, reduced profitability, and lower liquidity, which are intensified under unstable and crisis-prone environments. The study highlights limitations of traditional budgeting approaches in responding to rapid external changes and proposes directions for improvement. Key recommendations include integrating budgeting with risk management systems to account for operational and financial risks, using digital tools for automation and monitoring of budget execution, and increasing accountability within responsibility centers. Scenario-based and flexible budgeting methods are emphasized to enhance adaptability and crisis responsiveness. The novelty of the study lies in the development of a comprehensive anti-crisis budgeting approach that combines flexible planning, digital technologies, and risk-oriented strategies, extending beyond conventional models described in literature. The practical significance of the findings is their applicability for improving managerial decision-making, strengthening financial stability, and optimizing the use of financial resources across enterprises. The results provide a foundation for

sustainable post-crisis development and informed strategic planning in unstable economic conditions.

Keywords: budgeting, financial planning, economic instability, crisis management, financial stability.

References

1. Blank, I. O. (2013). *Finansovyi menedzhment* [Financial management]. Nika-Tsentr. [in Ukrainian].
2. Pokropynyi, S. F. (2011). *Ekonomika pidpriemstva* [Economics of enterprise]. KNEU. [in Ukrainian].
3. Tereshchenko, O. V. (2012). *Finansova diialnist subiektiv hospodariuvannia* [Financial activity of business entities]. KNEU. [in Ukrainian].
4. Chumachenko, M. H. (2010). *Upravlinskyi oblik* [Managerial accounting]. KNEU. [in Ukrainian].
5. Poddierohin, A. M. (2015). *Finansy pidpriemstv* [Corporate finance] (6th ed., rev. and updated). KNEU. [in Ukrainian].
6. Lihonenko, L. O. (2016). *Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom* [Anti-crisis enterprise management]. KNEU. [in Ukrainian].
7. Kuzmin, O. Ye. (2019). *Upravlinnia pidpriemstvom v umovakh nestabilnoho seredovyshcha* [Enterprise management under unstable environment conditions]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politehnika"*, (5), 45–52. [in Ukrainian].
8. Maiorova, T. V. (2020). *Finansove planuvannia i biudzhetuвання na pidpriemstvi* [Financial planning and budgeting at the enterprise]. *Finansy Ukrainy*, (4), 78–86. [in Ukrainian].
9. Skrypyuk, N. P. (2021). *Biudzhetuвання yak instrument pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia pidpriemstvom* [Budgeting as a tool for improving enterprise management efficiency]. *Ekonomika ta Derzhava*, (6), 64–69. [in Ukrainian].
10. Vasylyk, O. D. (2014). *Teoriia finansiv* [Theory of finance]. NIOS. [in Ukrainian].
11. Heiets, V. M. (Ed.). (2012). *Ekonomika Ukrainy: stratehiia i polityka dovrostrokovoho rozvytku* [Economy of Ukraine: Strategy and policy of long-term development]. Instytut ekonomichnoho prohnozuvannia NAN Ukrainy; Feniks. [in Ukrainian].
12. Kravchenko, O. V. (2022). *Osoblyvosti biudzhetuвання v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti* [Peculiarities of budgeting under economic instability]. *Ekonomichnyi Prostrir*, (176), 112–118. [in Ukrainian].
13. Obelets, T. V. (2025). *Osoblyvosti biudzhetuвання na pidpriemstvi v umovakh kryz nestabilnosti* [Peculiarities of enterprise budgeting under crisis instability]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, (74). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-104> [in Ukrainian].
14. Matviichuk, I. (2025). *Innovatsiini pidkhody do analizu vytrat pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu* [Innovative approaches to enterprise cost analysis under martial law]. *Ekonomichnyi Chasopys Volynskoho Natsionalnoho Universytetu Imeni Lesi Ukrainky*, 2(42), 51–58. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-02-51-58> [in Ukrainian].
15. Novhorodska, N. (2024). *Adaptyvne biudzhetuвання: upravlinnia finansovoiu nevyznachenistiu u suchasnomu biznesi* [Adaptive budgeting: Managing financial uncertainty in modern business]. [in Ukrainian].

16. Struk, N. S., & Krip, M. S. (2021). Peredumovy vprovadzhennia systemy biudzhetuвання u diialnosti vuhledobuvnykh pidpriemstv [Preconditions for implementing a budgeting system in coal mining enterprises]. *Pidpriemnytstvo i Torhivlia*, (28), 97–102. <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-28-15> [in Ukrainian].
17. Zasadnyi, B. A., & Tkachenko, A. V. (2021). Systema biudzhetuвання yak providna lanka finansovoho planuvannia biznes-protseviv pidpriemstva [Budgeting system as a leading link in financial planning of enterprise business processes]. *Naukovyi Visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu. Seriia: Mizhnarodni Ekonomichni Vidnosyny ta Svitove Hospodarstvo*, (35), 33–37. <https://doi.org/10.32782/24139971/2021-35-6> [in Ukrainian].
18. Chumak, H. (2023). Biudzhetuвання yak skladova systemy upravlinnia vytratamy [Budgeting as a component of the cost management system]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 316(2), 33–38. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-5> [in Ukrainian].
19. Dziuba, O. M. (2018). Zahalni osnovy orhanizatsii protsesu biudzhetuвання na pidpriemstvi [General principles of organizing the budgeting process at the enterprise]. *Hlobalni ta Natsionalni Problemy Ekonomiky*, (23), 618–621. [in Ukrainian].