

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-104>

УДК 330.658.5

ОСОБЛИВОСТІ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ КРИЗ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

PECULIARITIES OF BUDGETING AT THE ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF INSTABILITY CRISES

Обелець Тетяна Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1553-5150>

Obelets Tetiana

National Technical University of Ukraine
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”

Метою статті є визначення особливостей процесу бюджетування в умовах динамічних і постійних змін зовнішнього економічного середовища; проведення аналітичної оцінки фінансового стану та ефективності процесу бюджетування підприємства. Для вирішення поставлених завдань у статті використано метод компонентного аналізу запасів, витрат та джерел їх фінансування, складено ряди динаміки фінансових показників, метод факторного аналізу впливу окремих фінансових показників діяльності дозволив визначити тип фінансової стійкості підприємства, за допомогою графічних методів наглядно представлено результати проведеного дослідження. Регулярне проведення моніторингу фінансового стану, гнучке бюджетування та планування діяльності підприємства на основі точної та своєчасної фінансової аналітики відхилень є основою для ефективного управління підприємством.

Ключові слова: бізнес планування, бюджетування, фінансова аналітика, гнучкий бюджет, штучний інтелект, цифрові методи обробки даних.

The purpose of the article is to determine the peculiarities of the budgeting process in the context of dynamic and constant changes in the external economic environment; to conduct an analytical assessment of the financial condition and efficiency of the enterprise budgeting process. The analytical assessment of financial sustainability indicators is demonstrated on the example of Deloitte & Touche Limited Liability Company, which carries out economic activities in the national market of Ukraine in the context of uncertainty crises. To solve the tasks set in the article, the author uses the method of component analysis of inventories, expenses and sources of their financing, compiles a series of dynamics of financial indicators, the method of factor analysis of the impact of certain financial indicators of activity allowed determining the type of financial stability of the enterprise, and uses graphical methods to clearly present the results of the study. The peculiarities of the budget process of Deloitte & Touche LLC are demonstrated in modern Ukrainian realities. In particular, it is shown that due to the reduction of inventories and expenses, the increase of own working capital, the company has achieved absolute financial stability since 2021. The renewal of fixed assets (by purchasing non-current assets) and the formation of reserve capital made it possible to overcome the extraordinary crisis “hole” in 2022, which was caused by changes in the economic situation due to the introduction of martial law in Ukraine. It is substantiated that the enterprise has maintained its financial stability due to timely adjustment of business plans, which were guided by the process of flexible budgeting. It is established that an important component of the budgeting process is financial analytics, which allows managing financial resources and controlling the financial stability of the enterprise in the changing conditions of permanent crises of instability. It is proved that regular monitoring of the financial condition, flexible budgeting and planning of the enterprise's activities based on accurate and timely financial analytics of deviations are the basis for effective enterprise management.

Keywords: business planning, budgeting, financial analytics, flexible budget, artificial intelligence, digital data processing methods.

Постановка проблеми. Конкурентоспроможність підприємств забезпечується завдяки виваженим управлінським рішенням, що ґрун-

туються на ефективному поєднанні процесів стратегічного цілепокладання, бюджетування та прогнозування. Інтеграція стратегічних

цілей у операційну діяльність відбувається через контроль і планування доходів і витрат, аналіз фінансових показників, що є основними складовими системи бюджетування та на базі яких формуються прогностні тренди економічного розвитку підприємства. Бюджетування є ключовою ланкою для узгодження визначених стратегічних пріоритетів із варіативними прогностними перспективами.

Процес бюджетування на будь-якому підприємстві має на меті підвищення ефективності управлінської діяльності, але залежно від використовуваних методичних підходів здійснюється за різними принципами. Так у процесі бюджетування в одному разі увага може акцентуватися на коректності використання бюджетних коштів у точній відповідності до встановлених планових показників, а в іншому разі може застосовуватися режим постійного корегування бюджетних витрат, виходячи зі змін поточної зовнішньої економічної ситуації та орієнтуючись на операційну необхідність. Другий варіант передбачає максимально гнучкий підхід до розподілу та використання ресурсів із мінімальною фіксацією на показниках запланованих у бюджеті витрат. Процес бюджетування у такому разі переважно здійснюється для цілей контролю ведення господарської діяльності та аналізу ефективності управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Теоретичні та методологічні основи бюджетування на державному рівні були закладені такими зарубіжними вченими як Дж. Бартл, А. Хан, У. Бартлі, Дж. Леві, Дж. Розенгард, Х. Ульбріх та інші [1–5]. Сучасні тенденції бюджетування та бізнес-планування на підприємстві досліджували К. Барроу, П. Барроу, Дж. Борнстейн, Р. Браун, Дж. Коллінз, П. Пруетт, Б. Форд, Г. Френд, С. Целе [6–9]. Дослідженням теоретико-методичних та прикладних аспектів бюджетування і розвитку підприємства займалися такі українські вчені, як І. А. Маркіна, О. М. Таран-Лала, М. В. Гунченко, О. О. Терещенко, І. М. Свідерська, О. М. Юркевич тощо [10–13]. Однак недостатньо дослідженими залишаються питання визначення особливостей процесу бюджетування на підприємстві у періоди турбулентних змін зовнішнього економічного середовища в умовах криз нестабільності.

Метою статті є визначення особливостей процесу бюджетування в умовах динамічних і постійних змін зовнішнього економічного середовища; проведення аналітичної оцінки фінансового стану та ефективності процесу

бюджетування підприємства (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Делойт і Туш»), що здійснює господарську діяльність на національному ринку України в умовах криз невизначеності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Обґрунтованість прийняття управлінських рішень на підприємстві визначається узгодженістю наявних джерел фінансування з операційними планами, побудованими на основі фінансового прогнозування можливих варіантів реалізації стратегічних пріоритетів. Після окреслення стратегічних цілей підприємства розробляються прогностні моделі розвитку, найбільш оптимальні з яких обираються для реалізації, конкретизуються короткострокові цілі та шляхи їх досягнення шляхом узгодження бюджетів із бажаними варіантами розвитку підприємства. Формування ефективного бюджетного плану відбувається у декілька етапів:

- збір та обробка інформації, що характеризує результати фінансової діяльності підприємства у попередні періоди;
- аналітична оцінка наявних джерел фінансування та показників фінансової стійкості підприємства;
- створення прогностних моделей розвитку підприємства та обрання для реалізації оптимального прогностного варіанта з урахуванням стратегічних цілей підприємства;
- формування плану доходів та витрат, реалізація якого має передбачати постійний моніторинг і можливості корегування у разі необхідності.

Одним із найважливіших етапів процесу бюджетування є аналітична оцінка результатів діяльності підприємства та виконання планових бюджетів попередніх періодів, наприклад, бюджетів, продажів, виробництва, витрат тощо. Аналіз фінансової звітності дозволяє оцінити ефективність розподілу ресурсів, фінансові результати й фінансові ризики та керувати ними. Фінансова аналітика – це інструмент об'єктивного вимірювання ефективності операційної діяльності підприємства та рівня досягнення стратегічних цілей.

Фінансова аналітика повинна бути оптимально точною та складатися із необхідної та достатньої кількості показників для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на різних рівнях. У деяких ситуація достатньо орієнтовних індикаторів, що характеризують загальну результативність діяльності та підтверджують, що підприємство розвивається в обраному стратегічному напрямі, а в інших –

необхідна максимальна точність показників для прийняття конкретних операційних управлінських рішень та створення прогнозних моделей розвитку.

Прогнозування різних варіантів розвитку підприємства дозволяє проводити проактивну політику та заздалегідь розробляти бізнес плани, в яких будуть передбачені не тільки позитивні, а й негативні сценарії з можливими нестандартними ситуаціями і шокowymi змінами. Для проактивного управління важливо постійно проводити моніторинг фінансової звітності. Щорічна, щоквартальна і щомісячна фінансова аналітика надає інформацію різного масштабу. Раннє усвідомлення відхилень фактичних даних від запланованих дозволяє вчасно визначити їх причину та сфокусувати увагу на «слабкому місці» до того, як підприємство опиниться у кризовому стані фінансової нестабільності.

При здійсненні процесу бюджетування, що орієнтоване тільки на щорічну фінансову аналітику та довгострокові плани без проактивного бізнес прогнозування, управління підприємством в умовах турбулентних зрушень відбувається у реактивному режимі, коли підприємство вимушене реагувати на зміни та застосовувати антикризове управління. Така політика реагування від кризи до кризи виснажлива для суб'єкта господарювання призводить до втрати фінансової стійкості та можливостей успішного розвитку. Ефективність реактивної стратегії бюджетування можлива при здійсненні економічної діяльності виключно у стабільному зовнішньому середовищі.

На сьогодні динамічна мінливість умов діяльності стала нормою як в Україні, так і в світі. Актуальність довгострокового планування розвитку підприємств поступається місцем гнучким короткостроковим бізнес планам через перманентні кризові ситуації. Так згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 22.07.2020 № 641 "Про встановлення карантину та запровадження посилених протиепідемічних заходів на території із значним поширенням гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2" [14] вводилися обмеження здійснення господарської діяльності. Відповідно до Указу Президента України від 24 лютого 2022 року № 64 "Про введення воєнного стану в Україні" [15] обмежено конституційні права і свободи людини та громадянина передбачені статтями 30-34, 38, 39, 41-44, 53 Конституції України та впроваджено тимчасові обмеження

прав і законних інтересів юридичних осіб. Кризи невизначеності, з якими зіштовхнулися суб'єкти підприємницької діяльності останнім часом, вимагають оновлення погляду на процес бюджетування на підприємстві.

Важливою складовою процесу бюджетування являється аналіз фінансових показників діяльності підприємства, який дозволяє здійснювати управління фінансовими ресурсами та контролювати фінансову стабільність підприємства на шляху до визначених стратегічних цілей у мінливих умовах сьогодення. Сучасна економічна ситуація в Україні вкрай нестабільна. За цих обставин оцінка діяльності підприємств на національному ринку може продемонструвати особливості процесу бюджетування в умовах криз невизначеності.

Для аналітичної оцінки особливостей процесу бюджетування в нестабільних ситуаціях обрано ТОВ «Делойт і Туш», що проводить господарську діяльність на українському ринку з 1994 року. Ця консалтингово-аудиторська компанія є частиною міжнародної мережі Deloitte, яка заснована у 1845 році і на сьогодні має представництва більш ніж у 150 країнах світу. Досвід багаторічної діяльності у різних країнах у мінливих економічних умовах може бути корисним у контексті вивчення процесу бюджетування ТОВ «Делойт і Туш» у сучасних українських реаліях.

В Україні існує чотири основні форми фінансових звітів, які керівники підприємств та окремих підрозділів можуть використовувати для розуміння та інтерпретації розвитку бізнес-процесів для успішного здійснення управлінської діяльності. Відповідно до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності" [16] фінансова звітність складається з балансу (звіту про фінансовий стан), звіту про фінансові результати (звіту про сукупний дохід), звіту про рух грошових коштів та звіту про власний капітал. На основі річної фінансової звітності ТОВ «Делойт і Туш» за період 2017–2023 рр. [17–21] проведено визначення показників фінансової стійкості підприємства, що характеризують можливості покриття запасів і витрат джерелами їх фінансування (табл. 1).

Тип фінансової стійкості підприємства визначається можливістю покриття запасів і витрат джерелами їх фінансування. Показники запасів і витрат представлені у грошовому вимірі, вони обумовлюються сумою виробничих запасів, готової продукції, незавершеного виробництва, товарів, поточних

Таблиця 1

Визначення типу фінансової стійкості ТОВ «Делойт і Туш», 2017–2023 рр.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Запаси та витрати, тис. грн	55 634	58 410	79 932	41 906	19 168	14 244	22 217
Власний оборотний капітал, тис. грн	25 421	13 031	5 003	16 873	20 216	30 024	82 770
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	–	–	–	–	–	–	–
Довгострокові джерела формування запасів і витрат, тис. грн	25 421	13 031	5 003	16 873	20 216	30 024	82 770
Поточні зобов'язання, тис. грн	95 299	125699	158897	148141	88 416	163 951	246 475
Загальна величина джерел формування запасів і витрат, тис. грн	120 720	138730	163900	165014	108632	193 975	329 245
Забезпеченість запасів і витрат джерелами їх формування, тис. грн	-30 213	-45 379	-74 929	-25 033	1 048	15 780	60 553
Забезпеченість запасів і витрат власними і довгостроковими джерелами їх формування, тис. грн	-30 213	-45 379	-74 929	-25 033	1 048	15 780	60 553
Забезпеченість запасів і витрат загальною величиною джерел їх формування, тис. грн	65 086	80 320	83 968	123 108	89 464	179 731	307 028
Тип фінансової стійкості	Нестійкий фінансовий стан				Абсолютна фінансова стійкість		

Джерело: розраховано автором на основі даних річної фінансової звітності ТОВ «Делойт і Туш» [17–21]

біологічних активів і витрат майбутніх періодів. Джерела фінансування запасів і витрат представлені наступними показниками:

- власний оборотний капітал;
- довгострокові джерела формування запасів і витрат, що включають крім власного оборотного капіталу також суму довгострокових зобов'язань;
- загальна величина джерел формування запасів і витрат, яка враховує як власний оборотний капітал, довгострокові зобов'язання, так і поточні (короткострокові) зобов'язання.

Із вищенаведеними показниками, що характеризують можливі джерела фінансування запасів і витрат, корелюють показники забезпеченості запасів і витрат джерелами їх формування, які вираховуються як різниця між визначеними джерелами і показниками запасів і витрат. Таким чином фінансова стійкість підприємства відповідно до означених показників може розглядатися на декількох рівнях:

- абсолютна фінансова стійкість – якщо запаси і витрати можуть бути покриті власним оборотним капіталом;
- нормальна фінансова стійкість – якщо запаси і витрати можуть бути покриті за рахунок суми власного оборотного капіталу та довгострокових зобов'язань;
- нестійкий фінансовий стан – якщо запаси і витрати можуть бути покриті за рахунок суми власного оборотного капіталу, довгострокових та поточних зобов'язань;
- кризовий фінансовий стан настає за умови неможливості покриття запасів і витрат за рахунок суми всіх наявних джерел.

Фінансовий стан ТОВ «Делойт і Туш» за розглянутий період не був абсолютно стійким. У 2017–2020 рр. компанія не могла покрити свої запаси і витрати тільки власним оборотним капіталом. Так як підприємство не мало довгострокових зобов'язань, фінансова стійкість підтримувалась у період 2017–2020 рр. наявними джерелами: сумою власного оборотного капіталу та поточних зобов'язань.

Скорочення запасів і витрат та нарощування власного оборотного капіталу, що свідчить про інтенсифікацію діяльності підприємства, дозволило ТОВ «Делойт і Туш» з 2021 року досягти абсолютної фінансової стійкості та підтримувати такий фінансовий стан під час кризових змін в економічній ситуації, що були зумовлені введенням воєнного стану в Україні.

Низка заходів із інтенсифікації діяльності підприємства та нарощування власного оборотного капіталу дозволили ТОВ «Делойт і Туш» адаптуватися до змін зовнішнього середовища, пов'язаних із обмежувальними протиепідемічними заходами 2020 р., та подолати у 2022 році надзвичайну кризову «яму», причиною якої стали воєнні дії на території України. Про це свідчать показники порогу рентабельності та запасу фінансової стійкості ТОВ «Делойт і Туш» (рис. 1, 2). Поріг рентабельності (точка беззбитковості) визначається співвідношенням постійних витрат до частки валового доходу у чистому доході від реалізації продукції, а запас фінансової стійкості показує на скільки чистий дохід від реалізації продукції вище точки беззбитковості.

Аналіз фінансових результатів діяльності компанії демонструє дестабілізацію фінансового стану підприємства у 2020 та 2022 рр., що ілюструє підвищення порогу рентабельності та зменшення запасу фінансової стійкості у ці періоди. У 2020 р. дестабілізаційні тенденції були менш критичними, ніж у 2022 р, вони зумовлювалися збільшенням постійних

витрат компанії за рахунок зростання адміністративних витрат майже на 30 % у порівнянні з попереднім 2019 роком. У той самий час вдалось збільшити об'єм валового прибутку при зменшенні витрат на збут та при незмінній собівартості (собівартість підприємство наростило у 2,5 рази у 2019 р.), і тому запас фінансової стійкості був достатньо надійним, щоб подолати економічні турбулентності 2020 року.

Результатом кризових тенденцій 2020 року стало рішення скоротити адміністративні витрати, що й було реалізовано у 2021 році і надало можливість зменшити постійні витрати підприємства.

При активізації діяльності підприємства і нарощуванні показників чистого доходу від реалізації продукції та валового прибутку компанії вдалося значно зміцнити запас фінансової стійкості із 8,6 % у 2020 р. до 23,4 % у 2021 році (рис. 2).

У 2022 р. запасу фінансової стійкості ТОВ «Делойт і Туш» не вистачило для покриття ризиків від зниження обсягів доходу і фінансових результатів, що був спричинений форс-мажорними обставинами. Відбулося відчутне погіршення показників рентабельності та різке падіння запасів фінансової стійкості. Провал у від'ємні значення показника фінансової стійкості у 2022 р. був зумовлений різким скороченням на 37,5 % у порівнянні із 2021 р. обсягів валового прибутку при збільшенні собівартості продукції на 11,8 % та зростанні адміністративних витрат на 12,9 %.

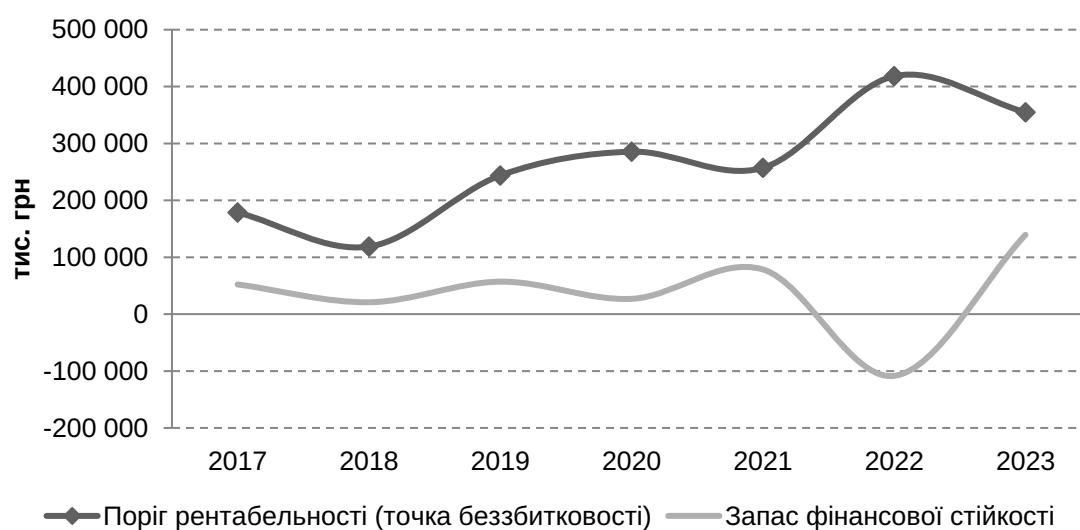


Рис. 1. Динаміка показників порогу рентабельності та запасу фінансової стійкості ТОВ «Делойт і Туш», 2017–2023 рр.

Джерело: розраховано автором на основі даних річної фінансової звітності ТОВ «Делойт і Туш» [17–21]

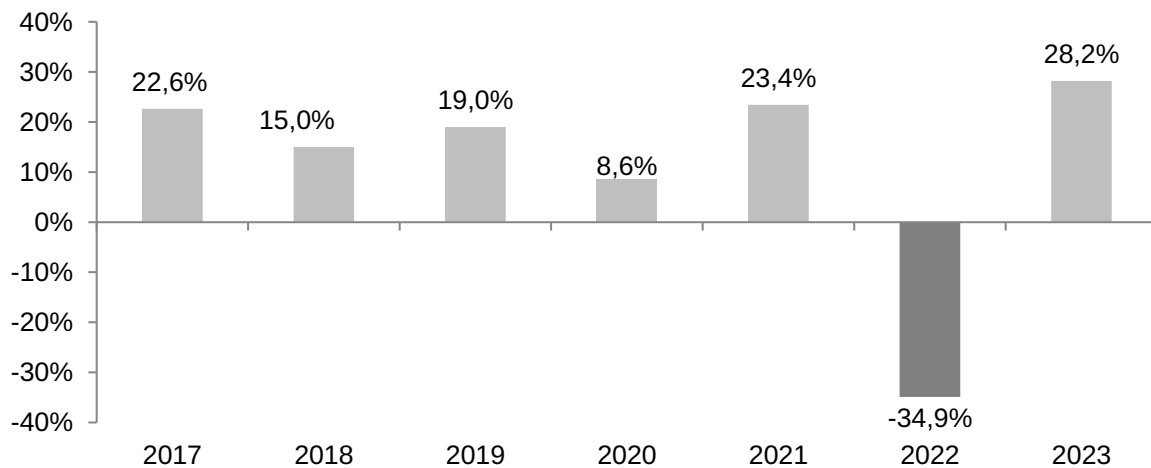


Рис. 2. Запас фінансової стійкості ТОВ «Делойт і Туш» у 2017–2023 рр.

Джерело: розраховано автором на основі даних річної фінансової звітності ТОВ «Делойт і Туш» [17–21]

Рівень захищеності основної діяльності компанії перейшов у зону від'ємних значень і становив у 2022 році –34,9 %. У наступному 2023 році компанія змогла відновити зону своєї фінансової безпеки, тобто забезпечити такий обсяг реалізації, який дозволив підприємству утримувати стійкість фінансового стану.

Про гнучке реагування на кризові зміни у період 2017–2023 рр. та своєчасну інтенсифікацію діяльності підприємства свідчать і відносні показники фінансової стійкості ТОВ «Делойт і Туш» (табл. 2).

Динаміка коефіцієнта співвідношення мобільних та іммобілізованих активів свідчить про те, що у період 2017–2023 рр. обсяг

оборотних активів перевищував обсяг необоротних активів ТОВ «Делойт і Туш», а з 2022 р. компанія активно нарощувала оборотні активи головним чином за рахунок збільшення оборотних коштів на рахунках банках.

Коефіцієнт обслуговування боргу показує, що за рахунок чистого прибутку ТОВ «Делойт і Туш» неспроможне покрити поточні зобов'язання (довгострокових зобов'язань у компанії немає): найвище значення (23,69) цей показник мав у 2019 р., а найнижче (3,89) – у 2021 році.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу ТОВ «Делойт і Туш» демонструє високе залучення власного капіталу в обіговий процес: у 2017 р. 95 %, а в 2022 році 98 % влас-

Таблиця 2

Динаміка відносних показників фінансової стійкості ТОВ «Делойт і Туш», 2017–2023 рр.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Коефіцієнт співвідношення мобільних та іммобілізованих активів	82,74	113,43	100,74	64,01	49,45	136,51	161,08
Коефіцієнт обслуговування боргу	6,50	9,95	23,69	7,58	3,89	16,67	4,57
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,95	0,91	0,75	0,87	0,90	0,95	0,98
Коефіцієнт забезпечення запасів власними оборотними коштами	0,46	0,23	0,06	0,43	1,19	2,21	3,84
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	2,15	4,41	15,59	2,33	0,84	0,45	0,26
Стабільність структури оборотних коштів	0,21	0,09	0,03	0,10	0,19	0,15	0,25
Індекс постійного активу	0,05	0,09	0,25	0,13	0,10	0,05	0,02

Джерело: розраховано автором на основі даних річної фінансової звітності ТОВ «Делойт і Туш» [17–21]

ного капіталу було представлено оборотним капіталом. Різке зменшення даного коефіцієнту в 2019 р та його мінімальне значення (75 %) пояснюється формуванням компанією резервного капіталу в цьому звітному періоді.

Коефіцієнт забезпечення запасів власними оборотними коштами показує, що у період 2017–2020 рр. власні оборотні активи ТОВ «Делойт і Туш» не покривали запасів. Останнім часом цей коефіцієнт зростає: у 2021 р. його значення перевищило поріг із значенням 1,0, що говорить про фінансову стабілізацію, в 2021 р. цей коефіцієнт досяг значення 1,19, а в 2023 р. – 3,84. Після формування у 2019 р. резервного фонду (капіталу) в компанії цілеспрямовано нарощувався обсяг оборотного капіталу.

Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу демонструє частку запасів у власних оборотних коштах. У період 2017–2020 рр. запаси компанії перевищували її оборотний капітал від 2,15 разів у 2017 р. до 15,59 разів у 2019 році. Надзвичайно високий показник 2019 року обумовлений різким зменшенням обсягу оборотних коштів, які спрямовувалися на формування резервного капіталу. У 2021 р. запаси складали 84 %, у 2022 р. – 45 %, а в 2023 р. – тільки чверть (24 %) у власних оборотних коштах.

Стабільність структури оборотних коштів оцінюється позитивно, якщо обсяг власних оборотних коштів у співвідношенні з оборотними активами становить більше, ніж 0,1. Значення даного показника у 2018–2019 рр. на рівні 0,09–0,03 свідчило про нестабільний період для ТОВ «Делойт і Туш» під час формування резервного капіталу, але з 2020 року стабільність структури оборотних коштів компанії відновилася.

Щодо необоротних активів, то їх частка у власному капіталі ТОВ «Делойт і Туш» незначна, що демонструє індекс постійного активу. Значення цього показника варіювалося від 0,02 у 2023 р. до 0,25 у 2019 році. Підвищення індексу в 2019 році пояснюється зростанням вартості основних засобів (придбанням необоротних активів) при відповідному одночасному зменшенні обсягу нерозподіленого прибутку, що зменшив основний капітал у 2,3 рази. Аналітична оцінка показників фінансової стійкості ТОВ «Делойт і Туш» підтвердила продуману стратегію розвитку підприємства враховуючи триваючі воєнні дії на території України, пов'язані із вторгненням РФ [21].

Висновки. Бюджетування є фундаментом для забезпечення прийняття обґрунтованих управлінських рішень та ефективного ведення господарської діяльності на підприємстві. При здійсненні діяльності в періоди криз нестабільності надзвичайної важливості набуває здатність підприємств швидко реагувати на динамічні постійні зміни зовнішнього економічного середовища. Передусім увага керівників підприємств має бути сфокусована на фінансовій аналітиці, регулярному проведенні моніторингу фінансового стану, що забезпечить ефективність процесу бюджетування.

Для вивчення досвіду роботи у надзвичайних ситуаціях було проаналізовано діяльність компанії, що проводить господарську діяльність на українському ринку з 1994 року. Аналітична оцінка результатів фінансової звітності за період 2017–2023 рр. ТОВ «Делойт і Туш» дозволила проілюструвати досвід збереження фінансової стійкості підприємства в умовах криз невизначеності. Гнучкий підхід до бюджетування: рішуче скорочення запасів і витрат, нарощування власного оборотного капіталу, що свідчить про інтенсифікацію діяльності підприємства, дозволило ТОВ «Делойт і Туш» з 2021 року досягти абсолютної фінансової стійкості. Своєчасне оновлення основних засобів (придбанням необоротних активів) та формування резервного капіталу надало можливість подолати у 2022 році надзвичайну кризову «яму», причиною якої стали зміни в економічній ситуації, зумовлені введенням воєнного стану в Україні.

Особливістю бюджетного процесу на підприємстві у сучасних українських реаліях є використання гнучкого бюджетування. Гнучкі бюджети формують окремі статті витрат у межах визначеного діапазону, орієнтуючись на відсотки від прибутку. Тому гнучкий бюджет дозволяє підприємству адаптуватись до можливих змін фактичного обсягу виробництва або реалізації продукції за різних умов. Він автоматично вбудовує фактичні показники фінансової результативності в операційну поточну діяльність на відміну від статичного бюджету, що залишається незмінним за будь-яких умов на весь плановий період діяльності підприємства. Гнучкий бюджет дозволяє здійснювати моніторинг впливу як зовнішніх, так і внутрішніх чинників на фінансовий результат діяльності підприємства, тому являється корисним інструментом процесу бюджетування в умовах невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Bartle, John R. *Evolving Theories of Public Budgeting*. 1st ed., Amsterdam ; New York : JAI, 2001. 181 p.
2. Bartley, Hildreth W. and Khan, A. *Budget Theory in the Public Sector*. Westport, Conn. : Quorum Books, 2002. 297 p.
3. Levy, John M. *Essential Microeconomics for Public Policy Analysis*. Westport, Conn. : Praeger, 1995. 234 p.
4. Rosengard J. and Goldmark S. *A Manual to Evaluate Small-Scale Enterprise Development Projects*, Washington, D. C.: USAID, November 1985. 128 p.
5. Ulbrich, Holley Hewitt. *Public Finance: In Theory and Practice*. Mason, Ohio : Thomson/South-Western, 2003. 445 p.
6. Barrow C., Barrow P., Brown R. *The Business Plan Workbook: A Step-By-Step Guide to Creating and Developing a Successful Business*. 9th Edition. Kogan Page, 2018. 407 p.
7. Collins J. *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't*. Harper Business. 1st edition. 2001. 400 p.
8. Friend G., Zehle S. *Guide to Business Planning*. The Economist Newspaper Ltd, 2009. 282 p.
9. Ford B.R., Bornstein J.M., Pruitt P.T. *Ernst & Young Business Plan Guide*. 3rd edition. Wiley. 2007. 256 p.
10. Маркіна І. А., Таран-Лала О. М., Гунченко М. В. *Контролінг для менеджерів*. Харків, 2013. 304 с.
11. Терещенко О. О. *Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посіб.* Київ : КНЕУ, 2003. 554 с.
12. *Основи бюджетування : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни / [Л. П. Батенко [та ін.] ; за заг. ред. Л. П. Батенко ; ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана". Київ : КНЕУ, 2010. 202 с.*
13. Свідерська І., Юркевич О. Фінансове прогнозування і бюджетування корпоративних підприємств за умов макроекономічної волатильності. *Ефективна економіка*. 2023. № 8. С. 1–15. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.8.10>
14. Про встановлення карантину та запровадження посилених протиепідемічних заходів на території із значним поширенням гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2 : Постанова Каб. Міністрів України від 22 липня 2020 р. № 641 : станом на 15.12.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/641-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 09.02.2025).
15. Про введення воєнного стану в Україні : Указ Президента України від 24 лютого 2022 року № 64/2022 : станом на 06.02.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text> (дата звернення: 09.02.2025).
16. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : Наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73 : станом на 03.01.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> (дата звернення: 09.02.2025)
17. Річна фінансова звітність та звіт незалежного аудитора щодо фінансової звітності компанії ТОВ «Делойт і Туш» станом на 31 грудня 2018 року. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/governance/financial-statements.html> (дата звернення: 09.02.2025)
18. Річна фінансова звітність та звіт незалежного аудитора щодо фінансової звітності компанії ТОВ «Делойт і Туш» станом на 31 грудня 2020 року. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/governance/financial-statements.html> (дата звернення: 09.02.2025)
19. Річна фінансова звітність та звіт незалежного аудитора щодо фінансової звітності компанії ТОВ «Делойт і Туш» станом на 31 грудня 2021 року. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/governance/financial-statements.html> (дата звернення: 09.02.2025)
20. Річна фінансова звітність та звіт незалежного аудитора щодо фінансової звітності компанії ТОВ «Делойт і Туш» станом на 31 грудня 2022 року. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/governance/financial-statements.html> (дата звернення: 09.02.2025)
21. Річна фінансова звітність та звіт незалежного аудитора щодо фінансової звітності компанії ТОВ «Делойт і Туш» станом на 31 грудня 2023 року. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/governance/financial-statements.html> (дата звернення: 09.02.2025)

REFERENCES:

1. Bartle John R. (2001) *Evolving Theories of Public Budgeting*. 1st ed., Amsterdam ; New York : JAI, 181 p.
2. Bartley Hildreth W., Khan, A. (2002) *Budget Theory in the Public Sector*. Westport, Conn. : Quorum Books, 297 p.
3. Levy John M. (1995) *Essential Microeconomics for Public Policy Analysis*. Westport, Conn. : Praeger, 234 p.
4. Rosengard J., Goldmark S. (1985) *A Manual to Evaluate Small-Scale Enterprise Development Projects*. Washington, D. C. : USAID, 128 p.
5. Ulbrich Holley Hewitt (2003) *Public Finance: In Theory and Practice*. Mason, Ohio : Thomson/South-Western, 445 p.

6. Barrow C., Barrow P., Brown R. (2018) *The Business Plan Workbook: A Step-By-Step Guide to Creating and Developing a Successful Business*. 9th Edition. Kogan Page, 407 p.
7. Collins J. (2001) *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't*. Harper Business. 1st edition, 400 p.
8. Friend G., Zehle S. (2009) *Guide to Business Planning*. The Economist Newspaper Ltd, 282 p.
9. Ford B. R., Bornstein J. M., Pruitt P. T. (2007) *Ernst & Young Business Plan Guide*. 3rd edition. Wiley, 256 p.
10. Markina I. A., Taran-Lala O. M., Hunchenko M. V. (2013) *Kontrolinh dlia menedzheriv* [Controlling for Managers]. Kharkiv, 304 p. (in Ukrainian)
11. Tereshchenko O. O. (2003) *Finansova diialnist subiektiv hospodariuvannia: navch. posib.* [Financial Activity of Economic Entities: Textbook]. Kyiv: KNEU, 554 p. (in Ukrainian)
12. Batenko L. P. et al. (2010) *Osnovy biudzhetuвання : navch.-metod. posib. dlia samost. vyvch. dysypliny* [Fundamentals of Budgeting: A Self-Study Methodological Guide for the Subject]. Kyiv: KNEU, 202 p. (in Ukrainian)
13. Sviderska I., Yurkevych O. (2023) *Finansove prohnozuvannia i biudzhetuвання korporatyvnykh pidpriemstv za umov makroekonomichnoi volatylnosti* [Financial Forecasting and Budgeting of Corporate Enterprises under Conditions of Macroeconomic Volatility]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, vol. 8, pp. 1–15. Available at: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.8.10> (in Ukrainian)
14. Pro vstanovlennia karantynu ta zaprovadzhennia posylenykh protyepidemichnykh zakhodiv na terytorii iz znachnym poshyrenniam hostroi respiratornoi khvoroby COVID-19, sprychynenoi koronavirusom SARS-CoV-2 : Postanova Kab. Ministriv Ukrainy vid 22 lypnia 2020 r. № 641 : stanom na 15.12.2023 [On the establishment of quarantine and the introduction of enhanced anti-epidemic measures in areas with significant spread of the acute respiratory disease COVID-19 caused by the SARS-CoV-2 coronavirus : Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 641 dated July 22, 2020, as of December 15, 2023]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/641-2020-%D0%BF#Text> (accessed February 09, 2025)
15. Pro vvedennia voiennoho stanu v Ukraini : Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 24 liutoho 2022 roku № 64/2022 : stanom na 06.02.2025 [On the Introduction of Martial Law in Ukraine: Decree of the President of Ukraine No. 64/2022 dated February 24, 2022, as of February 6, 2025]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#-Text> (accessed February 09, 2025)
16. Pro zatverdzhennia Natsionalnogo polozhennia (standartu) bukhhalterskoho obliku 1 «Zahalni vymohy do finansovoi zvitnosti» : Nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 07.02.2013 № 73 : stanom na 03.01.2024 [On Approval of the National Regulation (Standard) of Accounting 1 "General Requirements for Financial Statements": Order of the Ministry of Finance of Ukraine No. 73 dated February 7, 2013, as of January 3, 2024.]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> (accessed February 09, 2025)
17. Richna finansova zvitnist ta zvit nezalezhnogo audytora shchodo finansovoi zvitnosti kompanii TOV «Deloit i Tush» stanom na 31 hrudnia 2018 roku [Annual Financial Statements and Independent Auditor's Report on the Financial Statements of Deloitte & Touche LLC as of December 31, 2018]. Available at: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/governance/financial-statements.html> (accessed February 09, 2025)
18. Richna finansova zvitnist ta zvit nezalezhnogo audytora shchodo finansovoi zvitnosti kompanii TOV «Deloit i Tush» stanom na 31 hrudnia 2020 roku [Annual Financial Statements and Independent Auditor's Report on the Financial Statements of Deloitte & Touche LLC as of December 31, 2020]. Available at: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/governance/financial-statements.html> (accessed February 09, 2025)
19. Richna finansova zvitnist ta zvit nezalezhnogo audytora shchodo finansovoi zvitnosti kompanii TOV «Deloit i Tush» stanom na 31 hrudnia 2021 roku [Annual Financial Statements and Independent Auditor's Report on the Financial Statements of Deloitte & Touche LLC as of December 31, 2021]. Available at: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/governance/financial-statements.html> (accessed February 09, 2025)
20. Richna finansova zvitnist ta zvit nezalezhnogo audytora shchodo finansovoi zvitnosti kompanii TOV «Deloit i Tush» stanom na 31 hrudnia 2022 roku [Annual Financial Statements and Independent Auditor's Report on the Financial Statements of Deloitte & Touche LLC as of December 31, 2022]. Available at: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/governance/financial-statements.html> (accessed February 09, 2025)
21. Richna finansova zvitnist ta zvit nezalezhnogo audytora shchodo finansovoi zvitnosti kompanii TOV «Deloit i Tush» stanom na 31 hrudnia 2023 roku [Annual Financial Statements and Independent Auditor's Report on the Financial Statements of Deloitte & Touche LLC as of December 31, 2023]. Available at: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/governance/financial-statements.html> (accessed February 09, 2025)