

21. Hryenko, T. V., & Holovko, D. D. (2018). Naukovi pidkhody do otsinky efektyvnosti diialnosti subiektiv pidpriemnytstva. *Modern Economics*, 11, 51–57. [https://doi.org/10.31521/modecon.V11\(2018\)-08](https://doi.org/10.31521/modecon.V11(2018)-08) (in Ukrainian)

22. Otenko, I. P. (2020). Efektyvnist yak osnovne poniattia ta kryterii diialnosti pidpriemstva. *Biznes Inform*, 6, 190–195. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-190-195> (in Ukrainian)

23. Pizniak, T. I., Kovalova, O. M., & Ponomarenko, Ya. Yu. (2020). Metodychni pidkhody shchodo otsinky ekonomichnoi efektyvnosti pidpriemnytskoi diialnosti. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, 5, 33–37. (in Ukrainian)

24. Savytska, O. M., & Salabai, V. O. (2019). Efektyvnist diialnosti ta upravlinnia pidpriemstvom: osoblyvosti vykorystannia teorii, metodolohii ta rezultatyvnosti analitychnykh doslidzhen. *Efektyvna ekonomika*, 6. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.6.55> (in Ukrainian)

25. Lyndiuk, A. (2024). Metodolohichni pidkhody do otsinky efektyvnosti pidpriemnytskoi diialnosti v terytorialnykh hromadakh. *Ekonomika ta suspilstvo*, 69. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-133> (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 19.02.2026 р.

УДК 330.131.7 – ризик, невизначеність

JEL Classification: G31, D81, C15, M21

DOI 10.33111/EE.2026.56.RudY

Yuliia Rud

PhD in Economics, Candidate of Business Economics and Entrepreneurship Department, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

Рудь Юлія Анатоліївна

аспірант кафедри бізнес-економіки та підприємництва, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ORCID ID: 009-0001-1427-3494

ГНУЧКІ БЮДЖЕТНІ МОДЕЛІ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ПІДВИЩЕНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

АНОТАЦІЯ. Стаття присвячена дослідженню інструментарію бюджетування підприємств в умовах високої невизначеності зовнішнього економічного середовища. Актуальність дослідження зумовлена функціонуванням українських компаній в умовах військового стану, валютної нестабільності та змін податкового законодавства. Метою є визначення напрямів трансформації підходів до бюджетування для забезпечення фінансової стійкості

підприємств. Методологічною основою є аналіз наукових праць вітчизняних дослідників. Результати свідчать про доцільність впровадження сценарного планування, переходу до гнучких бюджетів, скорочення горизонту планування, формування резервних фондів та інтеграції управління ризиками. Обґрунтовано важливість автоматизації бюджетних процесів із використанням сучасних цифрових технологій.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: бюджетування підприємств, фінансове планування, невизначеність зовнішнього середовища, сценарне планування, стратегічне планування, гнучкі бюджети, фінансова стійкість, ефективність.

FLEXIBLE BUDGETING MODELS IN ENTERPRISE MANAGEMENT UNDER INCREASED ENVIRONMENTAL UNCERTAINTY

ANNOTATION. The article is devoted to improving the budgeting toolkit of enterprises under conditions of high uncertainty in the external economic environment. The relevance of the study is determined by the fact that modern Ukrainian companies operate under martial law, exchange rate volatility, changes in tax legislation, and other destabilizing factors that reduce the effectiveness of traditional financial planning methods.

The purpose of the research is to identify key directions for transforming approaches to enterprise budgeting systems in order to ensure financial sustainability under unstable conditions. The methodological basis includes the analysis of scientific publications by domestic scholars who investigate budgeting in crisis environments.

The study reviews the works of researchers who analyze the flexibility and adaptability of budgeting systems, fiscal policy under wartime conditions, and financial forecasting under macroeconomic volatility. Particular attention is given to approaches to budgeting reform and the integration of budgeting into enterprise management systems.

The results indicate that the main directions for improving budgeting include the implementation of scenario planning with the development of optimistic, realistic, and pessimistic scenarios. An important element is the transition to flexible budgets that are automatically adjusted depending on the actual volume of enterprise activity. The necessity of shortening the planning horizon and shifting from annual to quarterly or monthly budgeting is substantiated.

The importance of forming reserve funds at the level of 5–15 % of the total budget is determined. The study also proves the need to integrate risk management directly into the budgeting process through the identification of key risks for each cost item. Additionally, the role of automation of budgeting processes through the implementation of specialized software and cloud technologies is emphasized.

KEYWORDS: enterprise budgeting, financial planning, external environmental uncertainty, scenario planning, strategic planning, flexible budgeting, financial sustainability, efficiency.

Вступ. Сучасні українські підприємства функціонують в умовах високої невизначеності зовнішнього економічного середовища, що зумовлено воєнним станом, нестабільністю валютних курсів, частими змінами податкового законодавства та іншими дестабілізуючими факторами. За таких умов традиційні підходи до бюджетування, які базуються на статичних річних планах, втрачають свою ефективність і не забезпечують належного рівня фінансової стійкості підприємств. Бюджетування як ключовий інструмент фінансового управління потребує адаптації до нових реалій господарювання. Зокрема, зростає потреба у впровадженні гнучких моделей бюджетування, здатних оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати підтримку управлінських рішень в умовах обмеженої прогнозованості

Постановка завдання. Метою дослідження є обґрунтування напрямків удосконалення інструментарію бюджетування підприємств в умовах підвищеної невизначеності зовнішнього середовища.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: проаналізувати особливості традиційного та сучасного підходів до бюджетування, дослідити вплив факторів невизначеності на процес фінансового планування, обґрунтувати доцільність впровадження сценарного планування та гнучких бюджетів, визначити роль управління ризиками, резервування та цифровізації у підвищенні ефективності бюджетування.

Результати. Методологічною основою дослідження є аналіз наукових праць вітчизняних учених, які розглядають проблематику бюджетування в умовах нестабільності, а також узагальнення практичного досвіду підприємств. Невизначеність зовнішнього середовища створює додаткові виклики для фінансового менеджменту, адже керівники повинні приймати рішення в умовах, коли точні прогнози стають практично неможливими, а ціна помилки зростає з кожним днем.

Дослідниця Байлова О. О. у своїй роботі підкреслює, що система бюджетування на підприємстві має бути гнучкою та адаптивною до змін зовнішнього середовища. Вона наголошує на необхідності постійного моніторингу виконання бюджетів та швидкого реагування на відхилення від планових показників [0]. Войцехівська С. розглядає теоретичні основи ефективного бюджетування і зазначає, що без правильно побудованої системи планування підприємство не зможе досягти своїх стратегічних цілей [2]. Особливо цінним є дослідження Гринчишин Я., яка безпосередньо аналізує процес бюджетування в умовах невизначеності та пропонує конкретні шляхи його вдосконалення [3].

Вона наголошує, що класичні моделі бюджетування потребують серйозної модернізації для роботи в нестабільному середовищі. Автор детально розглядає, як невизначеність впливає на різні етапи бюджетного процесу та які методи можна використовувати для зменшення ризиків. Жовнір Н. М. та Галай В. М. досліджують фіскальну політику в умовах військових дій і показують, як макроекономічні фактори впливають на фінансове планування підприємств, що робить їхню роботу особливо актуальною для сучасних українських реалій. Ці автори аналізують конкретні механізми координації фіскальної політики держави з потребами бізнесу в кризових умовах та пропонують шляхи адаптації підприємств до змінного податкового навантаження [4].

Традиційне бюджетування базується на припущенні, що майбутнє можна передбачити з достатньою точністю. Підприємства складають річні бюджети, встановлюють чіткі цифри доходів та витрат, а потім намагаються їх дотримуватися. Але коли зовнішні умови змінюються кожного місяця або навіть тижня, такий підхід перестає працювати. Виникає ситуація, коли бюджет втрачає свою актуальність майже одразу після затвердження. Керівники змушені постійно вносити корективи, але якщо система не передбачає гнучкості, ці зміни створюють хаос замість того, щоб допомагати. Чік М. Ю., Бойко Р. В. та Воронко Р. М. зазначають, що бюджетування має стати невід'ємною частиною загальної системи управління підприємством, а не окремою процедурою, яку виконують раз на рік [8]. Вони пропонують розглядати бюджетування як постійний циклічний процес, який інтегрований з усіма іншими управлінськими функціями. Фінансове планування має бути живим документом, з урахуванням множинних сценаріїв, який еволюціонує разом із змінами в бізнес-середовищі, а не статичним набором цифр, про який згадують лише під час звітності. Автори наголошують, що бюджетування повинно підтримувати стратегічні цілі компанії та забезпечувати зворотний зв'язок між плануванням та виконанням, щоб організація могла швидко навчатися на своїх помилках та адаптувати свої підходи до реальних умов ринку, м'яко переходячи від класичного фінансового планування до стратегічного, в умовах підвищеної невизначеності (див. табл. 1).

Одним із ключових напрямків удосконалення є впровадження сценарного планування. Замість того, щоб складати один бюджет з фіксованими показниками, підприємство розробляє кілька варіантів розвитку подій. Наприклад, оптимістичний сценарій передбачає стабільну ситуацію та зростання продажів, реалістичний

враховує помірні коливання ринку, а песимістичний готує компанію до найгірших обставин (див. рис. 1).

Таблиця 1

ХАРАКТЕРИСТИКА ТРАДИЦІЙНОГО ТА СУЧАСНОГО ПІДХОДІВ ДО БЮДЖЕТУВАННЯ

Традиційне бюджетування	Сучасне гнучке бюджетування
Горизонт планування: 12 місяців (річний бюджет)	Горизонт планування: 1–3 місяці з регулярним переглядом
Один фіксований сценарій розвитку	Множинні сценарії (оптимістичний, реалістичний, песимістичний)
Статичні показники незалежно від обсягів діяльності	Автоматичне коригування показників залежно від фактичних обсягів
Корекції тільки у виняткових випадках	Постійний моніторинг та швидке внесення змін
Розробка фінансовим відділом без широкого залучення	Колаборативний процес з участю всіх підрозділів
Мінімальні або відсутні резервні фонди	Резервні фонди 5–15 % від загального бюджету

Джерело: сформовано автором за даними [1–4; 6].



Рис. 1. Напрямки удосконалення бюджетування в умовах невизначеності

Джерело: сформовано автором за даними [1-4; 6; 7].

Така модель дозволяє швидко переключатися між сценаріями залежно від реальної ситуації. Дуляба Н., Далик В., Доманський О., Петелицький М. та Хомин Ю. детально розглядають питання вдосконалення системи бюджетування виробничих підприємств і пропонують комплексний підхід до реформування всього процесу планування [7]. Їхнє дослідження показує, що виробничі підприємства особливо чутливі до змін зовнішнього

середовища через складність виробничих процесів та великий обсяг матеріальних запасів. Автори наголошують на важливості створення системи раннього попередження про можливі відхилення від плану та розробки механізмів швидкого реагування на ці відхилення. Сценарне планування дає можливість заздалегідь продумати дії підприємства в різних ситуаціях і не витратити дорогоцінний час на прийняття рішень у критичний момент. Дослідники пропонують використовувати метод дерева рішень для визначення ключових точок, в яких компанія має переходити від одного сценарію до іншого, що дозволяє формалізувати процес прийняття стратегічних рішень та зробити його більш прозорим для всіх зацікавлених сторін (див. табл. 2).

Таблиця 2

**ХАРАКТЕРИСТИКА СЦЕНАРІЇВ БЮДЖЕТНОГО ПЛАНУВАННЯ
В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Критерій	Оптимістичний сценарій	Реалістичний сценарій	Песимістичний сценарій
Умови ринку	Стабільна економічна ситуація, зростання попиту, сприятлива валютна політика	Помірні коливання ринку, стабільний попит, контрольовані ризики	Економічна криза, падіння попиту, значна волатильність валют
Прогноз доходів	Зростання на 15–25 % порівняно з базовим періодом	Зростання на 5–10 % або утримання на поточному рівні	Зниження на 10–30 % порівняно з базовим періодом
Операційні витрати	Стабільні або знизуються за рахунок ефекту масштабу	Зростають пропорційно інфляції (5–8 %)	Різне зростання на 15–40 % через подорожчання ресурсів
Інвестиції	Активне інвестування в розвиток та модернізацію (до 20 % доходів)	Помірні інвестиції в підтримку поточної діяльності (5–10 % доходів)	Мінімальні або заморожені інвестиції, фокус на виживанні
Резервний фонд	5–7 % від загального бюджету	8–12 % від загального бюджету	12–15 % від загального бюджету
Персонал	Розширення штату, підвищення зарплат, бонуси	Утримання штату на поточному рівні, індексація зарплат	Можливе скорочення, заморожування зарплат, оптимізація витрат
Фінансовий результат	Прибуток зростає на 20–35 %	Прибуток утримується або зростає на 5–15 %	Збитки або мінімальний прибуток

Джерело: сформовано автором за даними [7].

Важливим елементом удосконаленого підходу до бюджетування є використання гнучких бюджетів, які автоматично коригуються залежно від фактичних обсягів діяльності. На відміну від статичних бюджетів, які встановлюють фіксовані суми незалежно від реального рівня виробництва чи продажів, гнучкі бюджети передбачають зміну витрат пропорційно до змін в операційній діяльності. Це особливо важливо для змінних витрат, які безпосередньо залежать від обсягу виробництва або реалізації. Наприклад, якщо підприємство виробило менше продукції ніж планувалося, гнучкий бюджет автоматично знижує планові показники по сировині та матеріалам, що дозволяє більш об'єктивно оцінювати ефективність роботи підрозділів. Такий підхід усуває демотивацію персоналу, яка виникає коли їх судять за відхилення від бюджету, спричинені факторами поза їхнім контролем. Гнучкі бюджети також полегшують процес аналізу відхилень, адже стає зрозуміло, які відхилення викликані зміною обсягів діяльності, а які справді свідчать про проблеми в управлінні витратами. Впровадження таких бюджетів вимагає детального розуміння поведінки витрат підприємства та чіткого розподілу всіх статей на постійні та змінні компоненти.

Дуже важливим елементом є скорочення горизонту планування та перехід до більш частого перегляду бюджетів. Якщо раніше бюджет затверджували на рік і коригували лише у виняткових випадках, то зараз багато підприємств переходять до квартального або навіть місячного планування. Це дає змогу швидше реагувати на зміни та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Звичайно, така система вимагає більше часу та зусиль від фінансового відділу, але результат виправдовує витрати. Свідерська І. М. та Юркевич О. М. акцентують увагу на важливості фінансового прогнозування в умовах макроекономічної нестабільності та підкреслюють необхідність використання статистичних методів для підвищення точності прогнозів [6]. Автори пропонують використовувати складні економетричні моделі, які враховують безліч факторів впливу на діяльність підприємства. Вони також наголошують на важливості інтеграції процесів прогнозування та бюджетування, щоб ці дві функції доповнювали одна одну, а не існували окремо. Ще один важливий аспект це створення резервних фондів та буферів у бюджеті. Коли все стабільно, компанії намагаються планувати максимально точно, щоб ефективно використовувати кожен гривню. Але в умовах невизначеності така стратегія стає ризикованою. Потрібно закладати певний запас міцності у всі статті бюджету, особливо в операцій-

ні витрати та оборотний капітал. Це не марнотратство, а розумна обережність, яка дозволяє підприємству пережити несподівані удари. Деякі підприємства використовують динамічні резерви, розмір яких залежить від рівня невизначеності в конкретний період. Наприклад, якщо економічна ситуація погіршується, розмір резервів автоматично збільшується, а в періоди стабілізації їх можна зменшувати та спрямовувати вивільнені кошти на інвестиційні проекти. Практика показує, що розмір резервного фонду може коливатися від 5 до 15 % від загального бюджету залежно від специфіки галузі та рівня волатильності ринку, на якому працює підприємство (див. рис. 2).

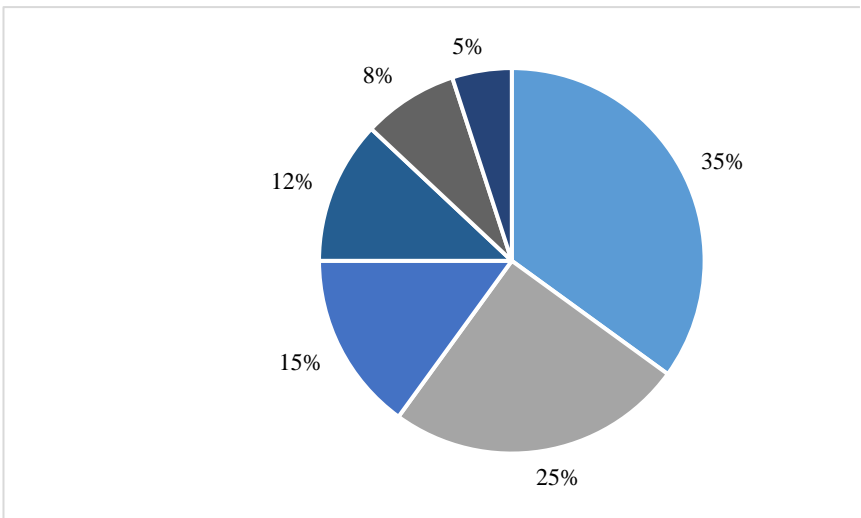


Рис. 2. Структура розподілу резервного фонду підприємства

Джерело: сформовано автором за даними [5; 6].

Окремої уваги заслуговує питання управління ризиками в системі бюджетування. Традиційні бюджети рідко явно враховують ризики, припускаючи що все піде за планом. Але в умовах високої невизначеності такий підхід є неприйнятним. Підприємствам потрібно інтегрувати управління ризиками безпосередньо в процес бюджетування. Це означає що для кожної суттєвої статті бюджету мають бути ідентифіковані основні ризики, оцінена їх ймовірність та потенційний вплив на показники. На основі цього аналізу можна розробити план дій на випадок реалізації кожного

ризик. Наприклад, якщо є ризик різкого подорожчання сировини, в бюджеті можна передбачити альтернативних постачальників або можливість заміни матеріалів. Якщо є ризик втрати великого клієнта, бюджет може включати витрати на пошук нових ринків збуту. Такий підхід робить бюджет більш реалістичним та дає керівникам чітке розуміння, які дії потрібно вживати в різних несприятливих ситуаціях. Технологічний аспект теж не можна ігнорувати. Сучасні програмні рішення дозволяють автоматизувати процес бюджетування, швидко моделювати різні сценарії та відстежувати виконання планів у режимі реального часу. Електронні таблиці вже не справляються з тим обсягом даних та складністю розрахунків, які потрібні для ефективного бюджетування в нестабільних умовах. Спеціалізоване програмне забезпечення дозволяє інтегрувати дані з різних відділів, автоматично оновлювати показники та генерувати звіти для керівництва. Це економить час, зменшує ймовірність помилок та робить весь процес більш прозорим для всіх учасників. Сучасні системи бюджетування можуть інтегруватися з іншими корпоративними системами, такими як облікові програми, системи управління виробництвом та програми для управління відносинами з клієнтами. Така інтеграція дозволяє отримувати актуальні дані для бюджетування без необхідності ручного введення інформації, що суттєво підвищує точність та оперативність планування.

Система бюджетування має стати інструментом співпраці, а не бюрократичною процедурою, яка існує сама по собі. Потрібно створювати бюджетні комітети, де представники різних підрозділів можуть обговорювати планові показники, ділитися своїм баченням перспектив та спільно шукати оптимальні рішення. Така колективна робота над бюджетом не лише підвищує його якість, але й формує культуру фінансової відповідальності в компанії, коли кожен співробітник розуміє свій внесок у загальний результат та бачить зв'язок між своєю роботою та фінансовими показниками підприємства. Важливо також налагодити регулярний зворотний зв'язок між виконавцями бюджету та його розробниками, щоб постійно вдосконалювати процес планування на основі практичного досвіду та враховувати реальні особливості роботи кожного підрозділу [3].

Особливу увагу слід приділити питанню навчання персоналу основам фінансового планування та бюджетування. Часто керівники підрозділів не мають достатніх знань у цій сфері і сприймають бюджет як нав'язаний зверху документ, який обмежує їхню свободу дій. Необхідно проводити регулярні тренінги та

семінари, де працівники зможуть зрозуміти логіку бюджетного процесу, навчитися читати фінансові звіти та побачити, як їхні операційні рішення впливають на фінансові результати компанії. Також важливим напрямком удосконалення є впровадження системи ключових показників ефективності, які безпосередньо пов'язані з бюджетом. Замість того щоб просто контролювати дотримання планових цифр, підприємство має відстежувати показники, які реально характеризують ефективність використання ресурсів [6]. Наприклад, для виробничого підрозділу це можуть бути показники продуктивності праці, рівень використання обладнання, відсоток браку, витрати на одиницю продукції. Для відділу продажів важливими будуть показники конверсії, середній чек, вартість залучення клієнта, рівень утримання покупців. Коли ці показники інтегровані в систему бюджетування, стає можливим не просто фіксувати відхилення від плану, а розуміти їх причини та вживати цілеспрямованих заходів для покращення ситуації. Така система також дозволяє встановлювати більш справедливі критерії оцінки роботи менеджерів та пов'язувати систему мотивації не просто з виконанням бюджету, а з досягненням реальних результатів для бізнесу.

Проведений аналіз показав, що традиційна модель бюджетування, яка передбачає формування фіксованого річного бюджету, є малоефективною в умовах високої динаміки зовнішнього середовища. Основним недоліком такого підходу є його статичність, що призводить до швидкої втрати актуальності планових показників. Натомість сучасний підхід до бюджетування ґрунтується на принципах гнучкості, адаптивності та інтегрованості з системою стратегічного управління підприємством. Ключовими напрямками його удосконалення є: впровадження сценарного планування, використання гнучких бюджетів, скорочення горизонту планування, інтеграція управління ризиками в бюджетний процес.

Висновки. Отже, використання гнучких моделей як інструменту управління підприємством в умовах підвищеної невизначеності потребує комплексного підходу. Необхідно переходити від жорстких річних планів до гнучких сценарних моделей, скорочувати горизонт планування, частіше переглядати бюджети, створювати фінансові резерви, впроваджувати сучасні технології та залучати всі підрозділи до процесу планування. Усі ці заходи формують систему, яка дозволяє підприємству не лише виживати в нестабільних умовах, а й ефективно розвиватися. Бюджетування перестає бути формальною процедурою та стає реальним інструментом управління, що допомагає приймати обґрунтовані рішення

навіть за високої невизначеності. Такий підхід дає українським підприємствам можливість зберігати конкурентоспроможність у складних економічних умовах. Водночас впровадження змін потребує не лише фінансових ресурсів, а й готовності керівництва трансформувати корпоративну культуру та бізнес-процеси. Досвід провідних компаній свідчить, що перехід до сучасного бюджетування триває від шести місяців до двох років і забезпечує підвищення фінансової стійкості, якості управлінських рішень та формування проактивної організаційної культури.

Література

1. Байлова О. О. Вдосконалення системи бюджетування на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2023. № 7. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.7.54> (дата звернення: 13.10.2025).
2. Войцехівська С. Теоретичні засади ефективного бюджетування на підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-7> (дата звернення: 13.10.2025).
3. Гринчишин Я. Вдосконалення процесу бюджетування підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-6> (дата звернення: 13.10.2025).
4. Жовнір Н. М., Галай В. М. Скоординована фінансова політика в умовах військових дій. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.41> (дата звернення: 13.10.2025).
5. Лоскоріх Г. Л., Сочка К. А., Перчі О. Ф. Бюджетно-податкова політика. *Ефективна економіка*. 2024. № 7. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.70> (дата звернення: 13.10.2025).
6. Свідерська І. М., Юркевич О. М. Фінансове прогнозування і бюджетування корпоративних підприємств за умов макроекономічної волатильності. *Ефективна економіка*. 2023. № 8. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.8.10> (дата звернення: 13.10.2025).
7. Удосконалення системи бюджетування виробничих підприємств / Н. Дуляба та ін. *Академічні візії*. 2023. № 23. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8369620> (дата звернення: 13.10.2025).
8. Чік М. Ю., Бойко Р. В., Воронко Р. М. Бюджетування у сучасній системі управління діяльністю підприємств. *Ефективна економіка*. 2022. № 12. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.17> (дата звернення: 13.10.2025).

References

1. Bailova, O. O. (2023). Vdoskonalennia systemy biudzhetuvannia na pidpriemstvi. *Efektivna ekonomika*, (7). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.7.54>

2. Voitsekhivska, S. (2024). Teoretychni zasady efektyvnoho biudzhetuvannia na pidpriemstvakh. *Ekonomika ta suspilstvo*, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-7>

3. Hrynchyshyn, Ya. (2022). Vdoskonalennia protsesu biudzhetuvannia pidpriemstv v umovakh nevyznachenosti. *Ekonomika ta suspilstvo*, (43). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-6>

4. Duliaba, N., Dalyk, V., Domanskyi, O., Petelytskyi, M., & Khomyn, Yu. (2023). Udoskonalennia systemy biudzhetuvannia vyrobnychkykh pidpriemstv. *Akademichni vizii*, (23). <https://doi.org/10.5281/zenodo.8369620>

5. Zhovnir, N. M., & Halai, V. M. (2024). Skoordynovana fiskalna polityka v umovakh viiskovykh dii. *Efektyvna ekonomika*, (2). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.41>

6. Loskorikh, H. L., Sochka, K. A., & Perchi, O. F. (2024). Biudzhetno-podatкова polityka v konteksti staloho ekonomichnoho rozvytku. *Efektyvna ekonomika*, (7). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.70>

7. Sviderska, I. M., & Yurkevych, O. M. (2023). Finansove prohnozuvannia i biudzhetuvannia korporatyvnykh pidpriemstv za umov makroekonomichnoi volatylnosti. *Efektyvna ekonomika*, (8). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.8.10>

8. Chik, M. Yu., Boiko, R. V., & Voronko, R. M. (2022). Biudzhetuvannia u suchasni systemi upravlinnia diialnistiu pidpriemstv. *Efektyvna ekonomika*, (12). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.17>

Стаття надійшла до редакції 22.03.2026 р.