



Фінансове прогнозування та бюджетування в умовах воєнного стану

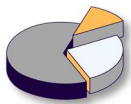
Коцупал Олександр Віталійович

аспірант кафедри обліку та оподаткування, Державний торговельно-економічний університет, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8634-2954>

Прийнято: 18.12.2024 | Опубліковано: 29.12.2024

Анотація. Стаття присвячена питанням фінансового прогнозування та бюджетування на підприємстві в умовах економічної турбулентності, спричиненої військовою агресією росії проти України, внаслідок чого підприємствам потрібно ухвалювати швидкі управлінські рішення з метою забезпечення здатності проваджувати діяльність на безперервній основі. Підприємства мають бути гнучкими і готовими до постійних змін. Прогнозна інформація допомагає ефективно планувати ресурси та приймати зважені рішення як внутрішнім так і зовнішнім користувачам відносно суб'єкта, який її формує. *Метою статті є формування підходів до фінансового прогнозування й бюджетування за умов економічної турбулентності на основі аналізу впливу ризиків і загроз воєнних дій в Україні.* **Методи.** Використано низку методів та підходів: діалектичний, аналітичний, синтезу, порівняльний, узагальнень, системний та ін. **Результати дослідження та висновки.** Високий рівень невизначеності та стрімкі темпи економічної нестабільності ставлять перед підприємства вимоги до удосконалення традиційних підходів до бюджетування, зокрема на основі сценарного підходу та раннього попередження загроз.

Ключові слова: стратегічне управління, управлінський облік, фінансове прогнозування, бюджетування, ризики, економічна турбулентність, воєнні дії.

**Financial forecasting and budgeting in the context of martial law****Oleksandr Kotsupal**

Postgraduate student at the Department of Accounting and Taxation State University of Trade and Economics , ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8634-2954>

Abstract. The article is devoted to the issues of financial forecasting and budgeting at the enterprise in the context of economic turbulence caused by Russia's military aggression against Ukraine, as a result of which enterprises need to make quick management decisions to ensure the ability to operate on a continuous basis. Businesses need to be flexible and ready for constant change. Forecasting information helps to effectively plan resources and make informed decisions for both internal and external users in relation to the entity that generates it. For the purpose of long-term planning of an enterprise's activities, there is an objective need to implement a strategic accounting system that allows for systematic monitoring and analysis of strategic indicators and goals, thereby enabling management to determine the current state of operations and ensure timely response to changes in the business environment. One such practical tool of strategic management accounting is budgeting. Budgeting allows an enterprise to determine what resources can be allocated to achieve strategic goals. Financial forecasting becomes more important due to the focus on short-term budget and cash flow management. **The purpose of the article** is to develop approaches to financial forecasting and budgeting in the context of economic turbulence based on the analysis of the impact of risks and threats of military operations in Ukraine. **Methods.** *A number of methods and approaches were used: dialectical, analytical, synthesis, comparative, generalisation, systemic, etc.* **Research results and conclusions.** *The high level of uncertainty and the rapid pace of economic instability put before the enterprise the requirements to improve traditional approaches to budgeting, in particular, on the basis of the scenario approach and early warning of threats.*

Keywords: *strategic management, management accounting, financial forecasting, budgeting, risks, economic turbulence, military operations.*



Постановка проблеми. Підхід до управління на основі врахування ризиків і загроз набув особливого значення під впливом пандемії COVID-19, що сприяло розробці методів забезпечення безперервності бізнесу. Основними ризиками визначено проблеми, пов'язані з персоналом, комунікаціями, інфраструктурою, безперебійністю бізнес-процесів та кібербезпекою. Окрім економічних наслідків, російсько-українська війна спричинила появу специфічних ризиків як в Україні, так і у світі. Це включає дестабілізацію енергетичних та продовольчих ринків, екологічні загрози, порушення логістичних ланцюгів та ін. У цих умовах виникає нагальна потреба вдосконалювати підходи та інструменти управління на основі ризик-орієнтованого стратегічного управлінського обліку [1]. Одним із ключових інструментів такого обліку є бюджетування. Воно дозволяє враховувати ризики за допомогою прогнозних даних. Використання цих даних відкриває можливість моделювання сценаріїв розвитку підприємства, адаптації до змін зовнішнього середовища та подолання потенційних фінансових викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Взаємозв'язок фінансового прогнозування та бюджетування у процесі управління підприємством наведено у роботах С. Єлецьких [2], Н. Михайличенка [3], І. Свідерської [4], О. Юркевич [4]. Висвітлення традиційних та сучасних підходів та методів процесу бюджетування є предметом досліджень таких науковців, як І. Федоренко [5], Д. Зась [5], О. Elmasi [6], К. Tutkavul [6]. Особливості ризико-орієнтованого підходу до процесу бюджетування висвітлено у наукових працях авторів: Д. Біленко [7], О. Лаговська [8], С. Кучер [8], М. Якименко [8], Н. Шмиголь [9], А. Антонюк [9], Г. Богатирьова [9], Я. Гринчишин [10; 11]. Т. Басюк [12]. Фінансове прогнозування та бюджетування як важливий елемент системи стратегічного управлінського обліку відображено у наукових працях О. Мошківської [14;15], С. Семенової [16], О. Коцупал [18], Г. Уманців [17] та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Віддаючи належне доробку науковців та практиків в сфері фінансового планування та

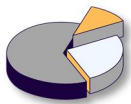


бюджетування, слід зауважити, що перебуваючи в умовах перманентної фінансово-економічної турбулентності, стрімких змін політичного, соціального та економічного контексту, суб'єкти господарювання змушені вдаватися до вдосконалення інструментарію фінансового прогнозування для того, щоб бути готовими як до майбутніх ризиків, так і нових можливостей.

Незважаючи на значний внесок попередніх досліджень у розробку теоретико-методологічних засад фінансового прогнозування та бюджетування, залишаються напрями, які потребують подальших досліджень. Зокрема, не розкривається повною мірою глибина сценарного аналізу в умовах динамічних змін зовнішнього середовища в умовах війни, бракує уніфікованих підходів до вимірювання впливу від реалізації специфічних ризиків (особливо воєнних і пов'язаних із глобальними кризами). У цій роботі здійснено спробу розкрити, як саме підприємства можуть підходити до врахування ризиків війни використовуючи сценарне моделювання.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). *Основними завданнями статті є формування підходів до фінансового прогнозування й бюджетування за умов економічної турбулентності на основі аналізу впливу ризиків і загроз воєнних дій в Україні.*

Виклад основного матеріалу дослідження. Прогнозування фінансових показників зазвичай відбувається у чіткій послідовності. Спершу прогнозується звіт про фінансові результати, зокрема особлива увага приділяється доходу від реалізації. Виручка є ключовим фактором для багатьох статей звіту про фінансові результати, балансу та звіту про рух грошових коштів. Після цього проводиться прогнозування балансу: рухаючись знизу вгору, спочатку прогнозується власний капітал, використовуючи прогнозний чистий прибуток зі звіту про фінансові результати. Далі використовується показник зростання продажів зі звіту про фінансові результати як фактор, що впливає на більшість статей активів та пасивів. І, зрештою, формується прогнозний звіт про рух грошових коштів, починаючи з прогнозування грошових коштів від операційної діяльності. Грошові потоки від операційної діяльності, як і в звичайному процесі



складання звіту про рух грошових коштів, можна формувати двома способами: прямим та непрямим. В останню чергу прогнозується рух грошових коштів від інвестиційної та фінансової діяльності, використовуючи припущення, розроблені з врахуванням стратегій та ініціатив компанії.

Загальний процес фінансового прогнозування, наведений у табл. 1.

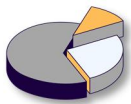
Таблиця.1

Загальний процес фінансового прогнозування

1. Збір релевантної інформації	2. Аналіз та коригування вхідних даних	3. Обґрунтування прогнозних припущень	4. Прогнозування і аналіз результатів
• Фінансова звітність • Операційні показники • Галузеві показники • Макроекономічні фактори	• Коригування фінансової звітності на неповторювані витрати • Аналіз трендів фінансових показників (горизонтальний та вертикальний аналіз) • Аналіз фінансових коефіцієнтів	• Визначення драйверів ключових фінансових показників • Модифікація прогнозних припущень відповідно до прогнозу галузі, конкурентної позиції фірми, макро умов	• Вибір методів прогнозування для окремих фінансових показників • Побудова прогнозної фінансової моделі • Розробка сценаріїв прогнозу • Аналіз чутливості

Джерело: сформовано автором

Як зазначає О. Мошковська, прогнозування реалізовує свою роль у системі стратегічного планування формуючи інформаційну базу бюджетування та наповнюючи бюджети прогновною фінансовою інформацією [15]. Завдяки встановленню пріоритетів, бюджети сприяють максимально ефективному та результативному використанню ресурсів. Аналізуючи фактичні фінансові результати у порівнянні з прогнозованими показниками, підприємства можуть оцінити рівень своєї ефективності та, за необхідності, вжити коригувальних заходів. У цьому контексті бюджети є основою для оцінки результативності



системи прогнозування, а також інтеграції усіх елементів стратегічного планування підприємства [15].

Для більш детального дослідження ключових відмінностей прогнозу від бюджету доцільно проаналізувати їх за такими критеріями, як мета, терміни складання, деталізація наведених даних, особливості відображення інформації про статті доходів та витрат, врахування ризиків, капітальні витрати, інфляцію та зміни ринкових умов, а також про фінансовий результат (табл. 2).

Таблиця 2

Порівняльні характеристики прогнозу та бюджету

Критерій порівняння	Прогноз	Бюджет
Мета	Оцінка майбутніх фінансових показників і витрат на основі аналізу тенденцій, припущень і сценаріїв	Планування та розподіл ресурсів для досягнення цілей на основі прогнозу та стратегічних рішень
Термін складання	Більш гнучкий, може часто переглядатися	Фіксований на період (зазвичай квартал або рік)
Деталізація	Загальні тренди, аналітичні оцінки	Детальний розподіл ресурсів по статтям, проєктам
Статті доходів та витрат	Загальний очікуваний дохід і витрати на основі тенденцій та нових проєктів	Точні показники, затверджені для використання ресурсів у конкретних статтях витрат
Врахування ризиків	Може включати сценарії розвитку подій	Включає закладені резерви на випадок невиконання прогнозів
Капітальні витрати	Прогнозовані інвестиції в майбутні проєкти	Точна сума інвестицій, затверджена для проєктів
Інфляція та зміни ринкових умов	Оцінює вплив зовнішніх факторів, таких як інфляція, зміни попиту	Враховує вже підтверджені зміни, може включати резерви для таких ситуацій
Фінансовий результат	Оцінка прибутків та збитків у майбутньому на основі поточних трендів	Точне планування прибутків та збитків, яке компанія повинна досягти

Джерело: сформовано автором



Виділяють різні види бюджетів: фіксовані та гнучкі, оперативні та перспективні, функціональні та комплексні. Крім того, традиційно формують такі бюджети: операційні; інвестиційні; фінансові (рис. 1).

Операційні бюджети передбачають планові витрати і доходи для поточної діяльності різних підрозділів компанії. Прикладами таких бюджетів є бюджети продажів і виробництва, прогнози витрат на оплату праці тощо. Інвестиційний бюджет є окремим типом бюджету, який враховує заплановані інвестиції для розвитку бізнесу. Фінансові бюджети відображають заплановані фінансові потоки та результати діяльності компанії. Всі ці бюджети взаємопов'язані і разом формують загальний консолідований бюджет компанії [15].

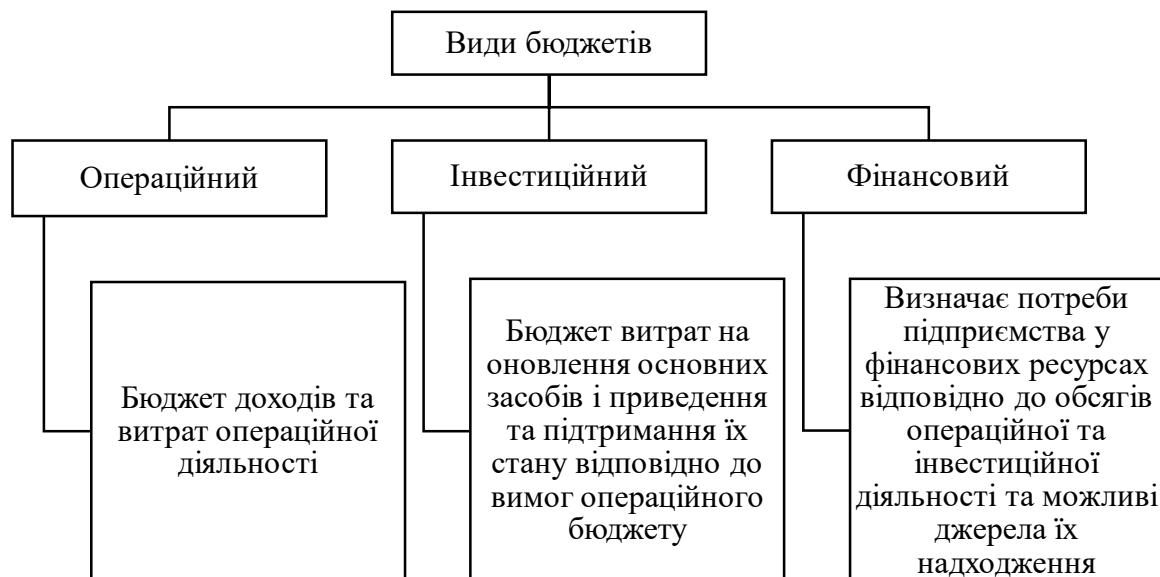


Рис. 1. Види бюджетів, що складаються підприємствами

Джерело: доповнено автором на основі [4]

Фінансовий бюджет складається з бюджету руху грошових коштів, бюджету прибутків та збитків та прогнозного бухгалтерського балансу. Такий підхід дозволяє підприємству формувати інформацію про обсяги продажів і загального прибутку, собівартості продажів, співвідношення доходів та витрат, загального обсягу інвестицій, використання власних та позикових коштів, терміну окупності інвестицій тощо [3].



Процес бюджетування розпочинається із аналізу обмежувальних факторів, планування яких є першочерговим. Як показує практика, для більшості підприємств таким обмежувальним фактором є обсяг продажів, що є як найскладнішим, так і критично важливим аспектом для прогнозування при складанні бюджетів. Під час прогнозування продажів враховуються такі фактори: ціни та обсяг реалізації кожного продукту, бажаний рівень покриття витрат для кожного продукту, історичні та поточні дані щодо продажів (ціни та обсяги), конкурентні ціни, частка ринку компанії порівняно із конкурентами, сезонність, поточні замовлення, отримані квоти, витрати на рекламу і маркетинг, загальноекономічні прогнози та SWOT-аналіз. Бюджет продажів доцільно деталізувати за періодами, продуктами, регіонами, реалізаторами чи клієнтами.

Бюджет інвестицій відображає інформацію про заплановані інвестиції в основні засоби, необхідні для досягнення планових обсягів виробництва і виручки. Бюджет грошових коштів є ключовим, оскільки перебуває у прямій залежності від усіх інших бюджетів та визначає реалістичність виконання загального плану. Завдяки цьому інформація з усіх бюджетів трансформується у прогнозний звіт про прибутки і збитки, а також у прогнозний баланс [3].

С. Єлецьких, Н. Михайличенко наголошують на важливості системи раннього попередження та реагування, яка є ключовим завданням інтеграції прогнозної інформації сфер спостереження, її оброблення та передавання на відповідний рівень керування [3]. Завдяки впровадженню системи раннього попередження та реагування уможлиблюється здійснення кількісної оцінки та характеристики ситуації, виявлення причин її виникнення, проведення структурно-логічного аналізу чинників такого впливу. Це забезпечується прогнозованістю показників із зазначенням наявних тенденцій, а також прихованих та побічних наслідків управлінських рішень [3].

У системі раннього попередження та реагування бюджетування відіграє роль механізму, здатного відстежувати та прогнозувати фінансові ризики, а також активно керувати ними, тим самим мінімізуючи негативні наслідки через оперативне реагування на зміни в середовищі та фінансові виклики. Саме



завдяки якісному бюджетуванню підприємство забезпечує фінансову стабільність та адаптивність до змін у середовищі, прогнозуванні майбутніх фінансових подій та оцінки ризиків. Ключовими елементами системи раннього попередження та реагування є: прогнозування, оцінка ризиків, адаптація та управління ризиками, показники раннього попередження.

Як показує практика прогнозування та бюджетування в умовах невизначеності найбільших компаній України, зокрема групи МТІ та Intertop, ефективним підходом є саме сценарне моделювання, а також планування доходів за мінімумом, а витрат – за максимумом. При цьому пакет управлінської звітності зазначених компаній складається з балансу, звітності про фінансові результати та звітності про рух грошових коштів. Ключовими метриками оцінки ефективності, у тому числі для акціонерів, вважають точність та прогнозованість результату, завдяки чому при прийнятті управлінських рішень менеджери компанії можуть дискутувати навіть про 0,1% логістичних витрат. Саме прогнозованість є передумовою зростання бізнесу [19].

На нашу думку, саме сценарне моделювання відповідно до специфічних викликів є ключовим інструментом для оцінки ризиків від війни та їхнього впливу на прогнозні показники. При цьому, якісна оцінка характеристик окремих сценаріїв поєднується з кількісною оцінкою їхнього впливу на прогноз.

Для оцінки впливу сценаріїв на ключові метрики ми пропонуємо використовувати базовий сценарій та 3 альтернативні:

1. Альтернативний 1: ескалація конфлікту. В рамках цього сценарію припускається, що через посилення обстрілів населення України буде виїжджати закордон і менше повертатись; доходи населення будуть скорочуватись. Як наслідок, зменшується кількість споживачів на ринку і скорочується дохід від одного споживача.
2. Альтернативний 2: втрата територій. Окупація нових територій на сході та півдні України, що веде за собою втрату частини населення; скорочення доходів населення. В результаті реалізації цього сценарія зменшується кількість споживачів на ринку і скорочується дохід від одного споживача.



3. Альтернативний 3: припинення вогню. Відповідно до цього сценарію, відбувається повернення частини населення, зростає кількість споживачів товарів підприємства, збільшується дохід на одного споживача.

Я. Гринчишин зазначає, що на сьогодні існують чотири ключові напрями удосконалення процесу бюджетування в умовах невизначеності, а саме:

- впровадження гнучких підходів до бюджетування та сценарне моделювання. Завдяки використанню різних сценаріїв підприємство може завчасно підготуватися до несприятливих умов, передбачивши відповідні превентивні антикризові заходи;
- оптимізація параметрів процесу бюджетування: скорочення бюджетного періоду та зменшення обсягу показників бюджетів;
- використання методів бюджетування, спрямованих на ефективне управління витратами: бюджетування з нульовою базою та бюджетування на основі бізнес-процесів (завдяки такому методу компанії скорочують свої витрати при одночасному підтриманні поточного рівня доходу);
- пріоритетність інформації про грошові кошти і диверсифікація планових показників: зміщення акценту на планування грошових потоків та використання негрошових показників (використання нефінансових показників у бюджетуванні (наприклад, конкурентоспроможність, якість обслуговування, кваліфікація персоналу, інновації тощо) дозволяє визначати стан бізнесу, загрози та можливості функціонування компанії) [10; 11]. Також зустрічається підхід до удосконалення бюджетування, що ґрунтується на інтеграції із системою збалансованих показників [6].

Наведені підходи до процесу бюджетування відповідають принципам бюджетування в умовах нестабільного середовища, зокрема спричиненого війною. На нашу думку, найбільш ефективним підходом до складання бюджетів є поєднання декількох методів, що забезпечить їх максимальну адаптивність та гнучкість. Наприклад, застосування сценарного моделювання, зменшення обсягу показників бюджету та використання негрошових показників. Саме такі підходи



до складання бюджетів дозволяє використовувати ризик-орієнтоване фінансове планування на основі прогнозних даних.

Висновки. Фінансове прогнозування та бюджетування є важливими інструментами посилення системи стратегічного управління на підприємстві та забезпечення цільового використання ресурсів у короткостроковій перспективі, що завдячує методам деталізації показників поточної діяльності. У процесі розробки прогнозів варто брати до уваги той факт, що рівень невизначеності стратегічних і тактичних планів зростає разом зі збільшенням періоду прогнозування. Некоректно складений бюджет може призвести до виникнення підвищених ризиків.

Основними елементами фінансового прогнозування з врахуванням ризиків є широкий набір вхідних даних. Вхідні дані включають основні фінансові показники, макро- та мікро- драйвери ризику. Прогнозна модель повинна використовувати кількісні методи, щоб поєднати оцінку драйверів ризику з релевантними компонентами «базового» сценарію фінансового прогнозу. Набір вихідних значень моделі повинен дозволяти оцінити невизначеність у прогнозах фінансових показників, показати потенціал зростання або падіння, а також зрозуміти ключові фактори ризику. Фінансове прогнозування та бюджетування сприяють формуванню стійких стратегій управління ризиками навіть за умов економічної турбулентності.

Список використаних джерел

1. Fomina, O., Semenova, S., Moshkovska, O., Yevdoshchak, V., Manachynska, Y. Risk-oriented strategic management accounting in Ukraine. *Business: Theory and Practice*, 2023, 24(2), 533–543. <https://doi.org/10.3846/btp.2023.18951>
2. Єлецьких С. Я. Фінансова безпека підприємства в управлінні грошовими коштами / С. Я. Єлецьких, К. Г. Петрищева // *Економічний вісник Донбасу*. – 2017. – № 3. – С. 101–106.
3. Єлецьких С.Я., Михайличенко Н.М. Адаптивне планування фінансово-господарської діяльності підприємства: монографія. 2024. 188 с.



4. Свідерська І.М., Юркевич О.М. Фінансове прогнозування і бюджетування корпоративних підприємств за умов макроекономічної волатильності. *Ефективна економіка*. 2023, №8. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1992/2015>
5. Федоренко І.А., Зась Д.С. Бюджетування як інструмент системи фінансового планування промислових підприємств. *Бізнесінформ*, 2018, №2, с. 247-253.
6. Elmacı O., Tutkavul K. Activity Based Budgeting Model Integrated With Balanced Scorecard As A Cycle Of Increasing Corporate Performance. *Journal of Academic Value Studies*. 2020. Vol. 6. No. 3. P. 280–287
7. Біленко Д.В. Підходи до вдосконалення системи бюджетування на підприємстві в умовах ризиків та невизначеності. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 3(08), с. 39-43. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/3_08_2018.pdf#page=39
8. Лаговська О.А., Кучер С.В., Якименко М.В. Ризик-орієнтований підхід до процесу бюджетування фінансових результатів. *Економічний вісник*. 2016. том №23. №2. с. 79-87. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/2497/1/%D0%B5%D0%B0-23-2-final.pdf>
9. Шмиголь Н.М., Антонюк А.А., Богатирьова Г.Ю. Методи формування зведеного ризик-орієнтованого бюджету підприємства. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2016. №1 (87). с. 87-91. http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2016/1_2016/18.pdf
10. Гринчишин Я. Вдосконалення процесу бюджетування підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2022. №43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1690>
11. Гринчишин Я. Бюджетування як напрям удосконалення системи управління діяльністю сучасних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 202. №2/2023, с. 53-59. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/984/993>



12. Басюк Т. Актуалізація процесу бюджетування на підприємствах харчової промисловості в умовах економіки воєнного стану. *Економіка та суспільство*. Випуск 42. 2022. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-1>
13. Євтушенко Н.О. Планування як ефективний інструмент управління підприємством в умовах невизначеності та ризику. *Інтелект XXI*. 2023, №1, с. 53-59
14. Мошковська О.А. Фінансове прогнозування в системі стратегічного управлінського обліку. *Економіка і суспільство*, 2024, Вип. 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4288/4213>
15. Мошковська О.А. Фінансове прогнозування витрат в бюджетуванні на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2024. №67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4830/4770>
16. Семенова С. Фінансове прогнозування в системі стратегічного управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. № 16 (2024): <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.16.150>
17. Коцупал О., Уманців Г. (2024). Верифікація прогнозної інформації в корпоративних звітах компаній. *Економіка та суспільство*. (67). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-155>
18. Види, типи та формати бюджетів на підприємстві. <https://finacademy.net/ua/materials/article/vidy-byudzhetov>
19. До 30: творці майбутнього. *Forbes Ukraine*. 2024. №5. с. 110-112.