

С. В. Заремба,
аспірант, Український державний університет науки і технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-9019-4168>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.16.215

АНТИКРИЗОВИЙ МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ БЮДЖЕТУ ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

S. Zaremba,
Postgraduate student, Ukrainian State University of Science and Technologies

ANTI-CRISIS MECHANISM FOR THE FORMATION OF THE BUDGET OF STATE INSTITUTIONS
IN CONDITIONS OF ECONOMIC UNCERTAINTY

У статті розглядається антикризовий механізм формування бюджету державних установ в умовах економічної невизначеності. Автор підкреслює важливість включення процедур моніторингу та коригування бюджетів у цей механізм для забезпечення стійкості та адаптивності управління ризиками. Це особливо актуально в контексті сучасних глобальних викликів, які вимагають оперативних рішень. На думку автора, антикризовий бюджет дозволяє державним установам ефективно адаптуватися до економічних змін шляхом раціонального використання бюджетних коштів, зменшення зайвих витрат та фокусування ресурсів на критичні напрями.

У статті зазначено, що антикризовий механізм формування бюджету повинен бути гнучким для швидкого реагування на зміни економічної ситуації, що передбачає перегляд пріоритетів фінансування та коригування планів у відповідь на нові економічні умови.

У дослідженні автор наголошує на потребі в подальшій розробці методологічних рекомендацій для впровадження антикризового механізму в практику бюджетування вітчизняних державних установ.

The article examines the anti-crisis mechanism of budget formation of state institutions in conditions of economic uncertainty. The author emphasizes the importance of including procedures for monitoring and adjusting budgets in this mechanism to ensure sustainability and adaptability of risk management. This is especially relevant in the context of modern global challenges that require operational solutions. According to the author, the anti-crisis budget allows state institutions to effectively adapt to economic changes through rational use of budget funds, reduction of unnecessary expenses and focusing of resources on critical areas.

In the conditions of instability associated with economic changes, the anti-crisis mechanism allows to ensure the stability of budgetary institutions through a more rational use of financial resources.

The article notes that one of the key goals of the anti-crisis mechanism is to reduce inefficient spending. The study discusses the importance of optimizing budgets, which helps to focus resources on the most critical areas and increase the stability of organizations in conditions of economic uncertainty.

The anti-crisis budget formation mechanism is not only a tool for responding to economic uncertainty, but also a basis for the long-term stability of budgetary institutions. Adaptability, flexibility and effective risk management are critical factors that ensure the successful functioning of government structures in the face of unpredictable economic changes.

The article states that in order to achieve greater efficiency of public finance management in Ukraine, further research and development of recommendations on the implementation of the anti-crisis mechanism in budgeting practice is required. This may include the use of international experience and its adaptation to national conditions, which will contribute to increasing the stability of the economic system as a whole.

In general, the article emphasizes the importance of a comprehensive approach to the formation of the anti-crisis budget and the integration of new approaches in the management of public finances to ensure economic stability and sustainability in the future.

*Ключові слова: бюджетування; державні установи; економічна невизначеність; антикризовий механізм.
Key words: budgeting; state institutions; economic uncertainty; anti-crisis mechanism.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Економічна невизначеність створює численні виклики для державних установ у процесі формування їх бюджетів. В умовах, коли глобальні економічні коливання стають дедалі частішими, традиційні підходи до бюджетного планування втрачають свою ефективність. Економічна нестабільність, яка склалася через воєнний стан в країні, змушує державні установи адаптуватися до нових умов, розробляючи і впроваджуючи антикризові механізми управління фінансовими ресурсами.

Антикризовий механізм формування бюджету стає невід'ємною частиною стратегічного планування, дозволяючи не лише оптимізувати витрати, а й забезпечити стабільність та сталість фінансових потоків. Такий підхід передбачає використання інноваційних методів аналізу ризиків, моделювання можливих сценаріїв розвитку подій, а також застосування гнучких фінансових інструментів для оперативного реагування на зміни чинників зовнішнього та внутрішнього середовища державної установи.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ І НА ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ АВТОР

Значну увагу питанню формування бюджетів державних установ приділили в свої наукових роботах такі дослідники, як Колесніченко А. С. [1], Кравченко О. В., Пастернак Я. П. [2], Крамаренко К. М. [3], Пігош В. А. [4], Піхоцький В. Ф., Піхоцька О. М. [5], Свірко С. В. [6], Середа О. О. [7], Хомутенко А. В. [8]. Незважаючи на значну кількість наукових робіт з процесу бюджетування в державних установах, потребує подальшого дослідження проблема формування бюджетів в умовах економічної нестабільності та невизначеності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження шляхів створення антикризового механізму формування бюджету державних установ в умовах економічної невизначеності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Процес бюджетування піддається негативному впливу економічної невизначеності, яка стосується непередбачуваності майбутніх подій і результатів. Економічна невизначеність може виникати з різних джерел, а саме: зміна ринкових умов, попиту споживачів, поведінки конкурентів, регуляторних норм, витрат, доходів і ризиків.

Економічна невизначеність має наступні суттєві наслідки для бюджету державних:

- недооцінка (переоцінка) бюджетних сум, що призводить до значних відхилень від фактичних результатів та впливає на точність і надійність бюджету;

- створення дефіциту (надлишку) у бюджеті, що вимагає перерозподіл коштів протягом бюджетного періоду і впливає на ефективність та результативність бюджету;

- вплив на поведінку та економічні рішення стейкхолдерів (співробітники, інвестори та кредитори), які можуть негативно впливати на виконання бюджету.

Отже, економічна невизначеність може вплинути на якість, корисність та достовірність бюджету, а також на ефективність та репутацію державної організації. Через це формування бюджету в умовах економічної невизначеності потребує використання певного антикризового механізму бюджетування, який включає наступні елементи:

- виявлення та оцінка джерел і наслідків економічної невизначеності для бюджету за допомогою таких інструментів, як сценарний аналіз, аналіз чутливості та аналіз ризиків;

Таблиця 1. Ідентифікація та вимірювання джерел бюджетної невизначеності

Критерії ідентифікації	Зміст аналітичних заходів
Проведення аналізу чутливості	Аналіз чутливості – це техніка, яка досліджує зміни бюджетних результатів у відповідь на зміни одного або більше вхідних змінних чи припущень. Наприклад, аналіз чутливості може показати, як змінюється прогноз доходів при зміні темпів зростання продажів, еластичності цін чи ринкової частки. Допомогає ідентифікувати ключові фактори невизначеності бюджету та кількісно оцінити їх вплив на бюджетні результати.
Використання сценаріїв та симуляцій	Сценарії та симуляції – це методи, що досліджують можливі результати різних ситуацій чи подій, які можуть вплинути на бюджет. Наприклад, аналіз сценаріїв може порівняти бюджетні результати у найкращому, базовому та найгіршому сценаріях, заснованих на різних припущеннях щодо зовнішнього середовища (наприклад, рівень інфляції, валютний курс). Припускає використання математичних моделей для генерування діапазону можливих результатів, базується на розподілах ймовірностей вхідних змінних чи припущень. Сценарії та симуляції забезпечують врахування складності та невизначеності зовнішнього середовища та оцінювати ймовірність та величину різних бюджетних результатів.
Застосування контингентного підходу	Стратегія, що включає маржу безпеки або резерв у бюджетний план для врахування можливих відхилень від очікуваних результатів. Наприклад, контингентний підхід може включати контингентний фонд, резерв чи статтю бюджету для покриття можливих витрат або збитків, які можуть виникнути внаслідок непередбачуваних подій чи ситуацій. Контингентний підхід допомагає зменшити негативний вплив бюджетної невизначеності та підвищити гнучкість і адаптивність бюджетного плану.

Джерело: сформовано автором на основі [9].

- інтеграція та комунікація невизначеності в бюджет через контингентне планування, гнучке бюджетування та оцінки в діапазоні;
- моніторинг та оновлення бюджету за допомогою роллінг-прогнозів, аналізу відхилень та зворотні зв'язки.

Невизначеність бюджету визначається як ступінь варіабельності або непередбачуваності фактичних бюджетних результатів у порівнянні з запланованими чи очікуваними. Ідентифікація та вимірювання джерел бюджетної невизначеності допомагає керівникам краще розуміти та коригувати ризики та можливості, які пов'язані з бюджетними планами.

Заходи, які пов'язані з ідентифікацією та вимірюванням джерел бюджетної невизначеності, наведено у табл. 1.

Одним із найважливіших рішень, яке організація має прийняти в умовах економічної невизначеності, є розподіл ресурсів на майбутні періоди. Вибір найкращого підходу до бюджетування вимагає ретельного аналізу потреб, очікувань та обмежень державного підприємства. Основні фактори, які можуть вплинути на цей вибір, наступні:

- рівень невизначеності та волатильності у зовнішньому та внутрішньому середовищі;
- ступінь гнучкості та адаптивності, яку державна організація бажає мати;
- співвідношення між точністю та простотою у процесі бюджетування;
- узгодженість методу бюджетування зі стратегією, баченням та цінностями державної організації;

— участь та залучення зацікавлених сторін у процесі бюджетування [9].

Розглянемо декілька методів бюджетування, які можуть бути застосовані у державних установах (табл. 2).

Таблиця 2. Методи бюджетування державних установ

Метод бюджетування	Переваги	Недоліки
Традиційне бюджетування: встановлює бюджет організації на основі попередніх років, з урахуванням інфляції, зміни інших факторів і коригувань	Відрізняється простотою та зрозумілістю, забезпечує чіткий еталон для оцінки ефективності, оскільки дозволяє порівняти фактичні результати з бюджетними показниками	Грунтується на припущенні, що минулі дані є достатнім прогнозом майбутніх результатів, що не завжди відповідає реальності у мінливому середовищі, може призвести до жорстких і негнучких планів, які не враховують можливих змін у внутрішніх та зовнішніх умовах
Бюджетування з нуля: передбачає формування бюджету без використання даних попередніх періодів. Організація аналізує поточні потреби і пріоритети кожного підрозділу для раціонального розподілу ресурсів	Враховує актуальні потреби, що забезпечує ефективне використання ресурсів. Усуває непотрібні витрати і збільшує ефективність ресурсного використання	Вимагає значних зусиль для обґрунтування кожного бюджетного запиту. Може викликати конкуренцію між підрозділами для отримання більших ресурсів. Може призвести до ігнорування цінних інституційних знань та досвіду
Система ковзних бюджетів: передбачає регулярне оновлення бюджету на основі фактичної ефективності й останніх прогнозів (щоквартально або щомісяця)	Дозволяє оперативна реагувати на зміни у внутрішніх та зовнішніх умовах. Забезпечує використання актуальних даних для точніших прогнозів і управлінських рішень	Може призводити до неоднорідності в стратегічних цілях через часті зміни бюджету.

Джерело: сформовано автором на основі [10].

Таблиця 3. Методи аналізу чутливості системи бюджетування державної установи

Метод аналізу	Характеристика	Очікувані результати
Використання моделі електронних таблиць	Метод передбачає створення електронної таблиці, де встановлюються залежності між різними бюджетними параметрами. Метод дозволяє відтворити та моделювати різні сценарії бюджетування, а також аналізувати взаємозв'язки між вхідними даними та кінцевими результатами.	Визначення того, як зміни вихідних параметрів (доходи, витрати, процентні ставки або обмінний курс) впливають на ключові показники бюджету (чистий прибуток, грошові потоки тощо).
Аналіз беззбитковості	Метод визначає точку, в якій доходи або обсяги продажів дорівнюють сумі постійних та змінних витрат. Метод дозволяє оцінити мінімальний рівень активності, який необхідний для забезпечення фінансової стійкості та прибутковості	Дозволяє отримати конкретні числові значення, які покажуть необхідний обсяг реалізації або доходів для досягнення беззбитковості, що дає можливість визначити цільові показники та оцінити ризики, пов'язані з їх досягненням
Сценарний аналіз	Метод передбачає створення декількох сценаріїв на основі різних умов або подій, які можуть впливати на фінансовий стан установи (сценарії найкращого випадку, найгіршого випадку та інші)	Відповідно до кожного сценарію розраховуються бюджетні показники. Порівняння різних сценаріїв дозволяє оцінити ризики та можливі управлінські рішення.

Джерело: сформовано автором на основі [11; 12].

Таблиця 4. Матриця ризиків державної установи

Рівень впливу	Ймовірність настання		
	Низька (1)	Середня (2)	Висока (3)
Низький (1)	Низький	Середній	Високий
Середній (2)	Середній	Середній	Високий
Високий (3)	Високий	Високий	Критичний

Джерело: сформовано автором на основі [13].

Вищенаведені методи бюджетування можуть бути комбіновані або змінювані у відповідності до специфічних потреб та умов державних організацій. Ключовим аспектом є знаходження оптимального методу, який відповідає цілям та зовнішньому середовищу. Перегляд і адаптація методу бюджетування відповідно до зміни обставин дозволяє державним установам покращувати їх здатність управляти економічними ризиками і досягати стратегічних цілей.

Найважливіший аспект бюджетування в умовах економічної невизначеності полягає у розумінні того, наскільки чутливий бюджет державної установи до змін ключових змінних. Ці змінні можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми факторами, які впливають на доходи, витрати, грошові потоки або прибутковість. Проведення аналізу чутливості дозволяє оцінити вплив різних сценаріїв на ефективність бюджету та визначити області найвищого ризику і можливостей.

Аналіз чутливості здійснюється різними способами, залежно від рівня деталізації та складності (табл. 3).

Кожен з цих методів надає можливість глибокого аналізу та детального планування для ефективного управління бюджетним процесом у державній установі.

Для ефективного управління ризиками в бюджетних установах необхідно систематична ідентифікація, ранжування та методи зниження економічних ризиків, що можуть виникати в умовах невизначеності. Ризик-

менеджмент державної установи охоплює наступні три етапи:

I етап: ідентифікація ризиків. На цьому етапі визначаються потенційні економічні ризики, які можуть вплинути на бюджет державної установи. Ризики можуть бути внутрішніми, що виникають зсередини установи, або зовнішніми, пов'язаними із зовнішнім середовищем. Внутрішніми ризиками є зміни в операційних витратах, нестабільність у кадровій базі, затримки у реалізації проектів чи недостатнє фінансування. Зовнішніми ризиками є інфляційні та валютні коливання, зміни в законодавстві, політична нестабільність чи природні катастрофи.

Для ідентифікації економічних ризиків можна використовувати такі інструменти, як мозковий штурм, SWOT-аналіз, PEST-аналіз або сценарний аналіз.

II етап: ранжування ризиків. На цьому етапі визначається ймовірність реалізації ризику та його потенційний вплив на процес бюджетування. Використання матриці ризиків дозволяє систематизувати ризики за рівнем ймовірності та важливості (табл. 4).

Матриця дозволяє систематизувати ризики за їх впливом та ймовірністю виникнення, що допомагає управляти ними ефективно та раціонально в умовах економічної невизначеності:

— низький рівень впливу / низька ймовірність (1,1): економічні ризики, які мають мінімальний вплив і низьку ймовірність виникнення. Зазвичай, ці економічні ризики можуть бути контрольовані з мінімальними зусиллями;

— низький рівень впливу / середня ймовірність (1,2): ризики з середньою ймовірністю виникнення, але з малим рівнем впливу. Такі економічні ризики потребують уваги, але не негайних заходів;

— низький рівень впливу / висока ймовірність (1,3): ризики з високою ймовірністю, але з мінімальним рівнем впливу. Такі економічні ризики потребують систематичного моніторингу та аналізу;

— середній рівень впливу / низька ймовірність (2,1): ризики з низькою ймовірністю, але з середнім рівнем впливу. Такі економічні ризики вимагають основної уваги через їх потенційний вплив на процес діяльності державної установи;

— середній рівень впливу / середня ймовірність (2,2): ризики з середньою ймовірністю виникнення і з середнім потенційним впливом. Такі економічні ризики вимагають систематичного моніторингу та адекватної реакції;

— середній рівень впливу / висока ймовірність (2,3): ризики з високою ймовірністю виникнення і з середнім потенційним впливом. Такі економічні ризики вимагають уваги та розгляду стратегій зменшення чи управління;

— високий рівень впливу / низька ймовірність (3,1): ризики з низькою ймовірністю виникнення, але з високим рівнем впливу. Такі економічні ризики вимагають попереджувальних заходів і застосування стратегій мінімізації;



Рис. 1. Антикризовий механізм формування бюджету державних установ в умовах економічної невизначеності

Джерело: сформовано автором.

— високий рівень впливу / середня ймовірність (3,2): ризики з середньою ймовірністю виникнення і з високим потенційним впливом. Такі економічні ризики вимагають негайних управлінських заходів;

— високий рівень впливу / висока ймовірність (3,3): критичні ризики з високою ймовірністю виникнення і з високим рівнем впливу. Такі економічні ризики потребують негайних та ефективних стратегій управління, оскільки вони можуть серйозно підірвати операційну діяльність державної установи [14].

III етап: стратегія зменшення ризиків. Останнім етапом є розробка та впровадження стратегій зменшення економічних ризиків. Це можуть бути стратегії уникнення, зниження, передачі або прийняття ризику в залежності від специфіки кожного конкретного випадку.

Крім того, антикризовий механізм формування бюджету державних установ має включати у себе процедури моніторингу та коригування бюджетів.

Антикризовий механізм формування бюджету державних установ в умовах економічної невизначеності наведено на рисунку 1.

Розроблений антикризовий механізм забезпечує стійкість і адаптивність управління ризиками в умовах економічної невизначеності, що є критичним для успішного функціонування бюджетних установ.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В умовах економічної невизначеності важливо раціонально використовувати бюджетні кошти, зменшу-

вати зайві витрати та спрямовувати ресурси на найбільш критичні напрями. Антикризовий бюджет повинен бути гнучким, щоб швидко адаптуватися до змін в економічній ситуації. Це може включати перегляд пріоритетів фінансування та коригування планів відповідно до нових економічних умов.

Антикризовий механізм формування бюджету в умовах економічної невизначеності є ключовим інструментом забезпечення стійкості та ефективного управління економічними ризиками державних установ. Такий механізм допомагає державним органам своєчасно реагувати на виклики та зміни в економічному середовищі, оптимізуючи витрати та ефективно розподіляючи наявні ресурси.

Процедури формування антикризового бюджету потребують подальшого опрацювання методологічних рекомендацій, які б забезпечили впровадження антикризового механізму в практику бюджетування вітчизняних державних установ.

Література:

1. Колесніченко А. С. Стратегічний вектор розвитку системи бюджетування в державному секторі як інтеграція обліку, аналізу, оподаткування та контролю. Економіка та держава. 2021. № 11. С. 58—64.
2. Кравченко О. В., Пастернак Я. П. Особливості організації управлінського обліку в бюджетних установах. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2019. № 4. Т. 30 (69). С. 139—144.
3. Крамаренко К. М. Методи бюджетування та їх місце у системі фінансового забезпечення бюджетних

установ. Економіка та суспільство. 2023. Випуск 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2822>

4. Пігош В. А. Проблемні аспекти формування планових кошторисних показників бюджетних установ. Економічний аналіз. 2014. Том 18. № 2. С. 201—209.

5. Піхоцький В. Ф., Піхоцька О. М. Формування надходжень та використання коштів спеціального фонду державного бюджету України. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/7.pdf

6. Свірко С. В. Організація управлінського обліку в бюджетних установах: етап постановки та його складові. Фінанси, облік і аудит. 2014. Вип. 2 (24). С. 235—250.

7. Серeda О. О. Фінансування бюджетних установ: проблеми і перспективи. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1018>

8. Хомутенко А. В. Сучасний стан фінансового планування у державному секторі економіки України. Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія "Економіка". 2018. № 11 (39). С. 143—154.

9. Narayanaswamy R. Financial Accounting: A Managerial Perspective 6th Edition. PHI Learning, 2017, 608 p.

10. Bawono, Andy Dwi Bayu (2016). The role of performance based budgeting in the Indonesian public sector. Macquarie University. URL: https://figshare.mq.edu.au/articles/thesis/The_role_of_performance_based_budgeting_in_the_Indonesian_public_sector/19444196/1

11. Horvath P., Sauter R. Why Budgeting Fails: One Management System Is Not Enough. ed. Harvard Business School Publishing. 2004. URL: <http://surl.li/lvpue>

12. Kaplan, Robert S., and David P. Norton. The Balanced Scorecard: Translating Strategy in to Action. Boston: Harvard Business School Press. 1996. 322 p.

13. Goode M. Malik A. Beyond Budgeting: The Way Forward? Pakistan Journal of Social Sciences. 2011. Vol. 31. No. 2. P. 207—214.

14. Upchurch, Alan. (1998). Management Accounting: Principles & Practice. London; Washington, DC: Financial Times, Pitman Pub. 706 p.

15. Бобиль В. В., Заремба С. В. Формування бюджету державних установ в умовах фінансової невизначеності. Ефективна економіка. 2023. № 10. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2309/2341>

16. Elmaci 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.

References:

1. Koliesnichenko, A. (2021), "The strategic vector of the budgeting system development in the public sector as integration of accounting, analysis, taxation and control", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 11, pp. 58—64.

2. Kravchenko, O.V. and Pasternak, Ya.P. (2019), "Peculiarities of the organization of management accounting in budgetary institutions", *Vcheni zapysky TNU imeni*

V.I. Vernads'koho. Serii: Ekonomika i upravlinnia, vol. 4, no. 30 (69), pp. 139—144.

3. Kramarenko, K.M. (2023), "Budgeting methods and their place in the financial support system of budget institutions", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 55, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2822> (Accessed 15 July 2024).

4. Pihosh, V.A. (2014), "Problematic aspects of the formation of planned budget indicators of budgetary institutions", *Ekonomichnyj analiz*, vol. 18, no. 2, pp. 201—209.

5. Pikhotskyi, V. and Pikhotska, O. (2020), "Formation of revenues and use of funds of the special fund of the state budget of Ukraine", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 12, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/7.pdf (Accessed 15 July 2024).

6. Svirko, S.V. (2014), "Organization of management accounting in budgetary institutions: stage of production and its components", *Finansy, oblik i audyt*, vol. 2 (24), pp. 235—250.

7. Sereda, O.O. (2021), "Financing of budget institutions: problems and prospects", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 34, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1018> (Accessed 15 July 2024).

8. Khomutenko, A.V. (2018), "The current state of financial planning in the state sector of the economy of Ukraine", *Naukovi zapysky Natsional'noho universytetu "Ostroz'ka akademii"*. Serii "Ekonomika", vol. 11 (39), pp. 143—154.

9. Narayanaswamy, R. (2017), *Financial Accounting: A Managerial Perspective*, 6th Edition, PHI Learning, Delhi, India.

10. Bawono, A. and Dwi, B. (2016), "The role of performance based budgeting in the Indonesian public sector", Macquarie University, available at: https://figshare.mq.edu.au/articles/thesis/The_role_of_performance_based_budgeting_in_the_Indonesian_public_sector/19444196/1 (Accessed 15 July 2024).

11. Horvath, P. and Sauter, R. (2004), "Why Budgeting Fails: One Management System Is Not Enough", Harvard Business School Publishing, available at: <http://surl.li/lvpue> (Accessed 15 July 2024).

12. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy in to Action*, Harvard Business School Press, Boston, USA.

13. Goode, M. and Malik, A. (2011), "Beyond Budgeting: The Way Forward?", *Pakistan Journal of Social Sciences*, vol. 31, no. 2, pp. 207—214.

14. Upchurch, A. (1998), *Management Accounting: Principles & Practice*, Financial Times, Pitman Pub., London; Washington, DC.

15. Bobyl', V.V. and Zaremba, S.V. (2023), "Formation of the budget of state institutions in conditions of financial uncertainty", *Efektivna ekonomika*, vol. 10, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2309/2341> (Accessed 15 July 2024).

16. Elmaci, O. and Tutkavul, K. (2020), "Activity Based Budgeting Model Integrated With Balanced Scorecard As A Cycle Of Increasing Corporate Performance", *Journal of Academic Value Studies*, vol. 6, no. 3, pp. 280—287.

Стаття надійшла до редакції 29.07.2024 р.