**DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.01.122** **JEL classification: M41, G21, G32, H56, D81**
**UDC: 336.71:657.471:355.02(477)**

**Олександр БРАДУЛ**
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу, обліку, оподаткування та публічного управління,
Криворізький національний університет, Україна
E-mail: bradul@knu.edu.ua
ORCID iD: 0000-0001-9544-2175

**Віра ШЕПЕЛЮК**
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу, обліку, оподаткування та публічного управління,
Криворізький національний університет, Україна
E-mail: shepeliuk@knu.edu.ua
ORCID iD: 0000-0001-6270-5936

**Мар'ян ЮНАЦЬКИЙ**
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри цивільно-правових та гуманітарних дисциплін,
Криворізький навчально-науковий інститут
Донецький державний університет внутрішніх справ, Україна
E-mail: marionumo@gmail.com
ORCID iD: 0000-0003-2093-716X

# БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ ПІД ЧАС ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ

**Анотація**

**Вступ.** У сучасних умовах глобальної економічної нестабільності, зокрема внаслідок воєнних конфліктів, виникає необхідність адаптації фінансової системи до нових викликів. Важливою складовою такого процесу є розробка ефективної облікової політики банків та бюджетування, що дозволяє забезпечити фінансову стійкість та безперервність банківських операцій. Одночасно, у контексті сталого розвитку та євроінтеграційних процесів, особливого значення набувають правові механізми забезпечення економічної безпеки, які впливають не лише на економічну стабільність, а й на фінансову політику банків. У статті здійснено аналіз змін в обліковій політиці банківської системи України у різні періоди, зокрема до, під час та після воєнного стану, а також досліджено структурно-правові засади забезпечення економічної безпеки в цьому контексті, а також досліджено процеси бюджетування в українських банках в умовах воєнного стану та їхню адаптацію до фінансових і операційних ризиків. Аналіз включає як теоретичні основи бюджетування, так і практичні аспекти його застосування в кризових умовах. Особлива увага приділена міжнародному досвіду антикризового бюджетування в банківському секторі, що дозволяє окреслити перспективи вдосконалення фінансового планування в Україні.

© Олександр Брадул, Віра Шепелюк, Мар'ян Юнацький, 2025

**Отримано:** 02.02.2025 р. **Рекомендовано до друку:** 22.02.2025 р. **Опубліковано:** 26.03.2025 р.

Ця стаття розповсюджується на умовах ліцензії Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0, яка дозволяє необмежене повторне використання, розповсюдження та відтворення на будь-якому носії, за умови правильного цитування оригінальної роботи.

**Як цитувати:** Брадул О., Шепелюк В., Юнацький М. Бюджетування як елемент управлінського обліку в банківській сфері під час дії воєнного стану. *Економічний аналіз.* 2025. Том 35. № 1. С. 122-136. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.01.122

**Мета статті.** Основною метою дослідження є визначення особливостей формування елементів облікової політики банків до, під час та після воєнного стану, оцінка її впливу на фінансову стабільність та економічний розвиток, а також аналіз правових засад економічної безпеки в умовах кризових змін.
**Метод (методологія).** Дослідження базується на міждисциплінарному підході, який поєднує загальнонаукові методи (аналіз, синтез, індукцію, дедукцію) із спеціальними методами правового аналізу, зокрема формально-юридичним, порівняльно-правовим і системним методами. Використано емпіричні дані Національного банку України, звіти комерційних банків, аналітичні матеріали міжнародних фінансових організацій, а також законодавчі та нормативно-правові акти України та Європейського Союзу.
**Результати.** У ході дослідження встановлено, що під час воєнного стану ключовими пріоритетами банків стали забезпечення безперервності діяльності, оптимізація витрат, зміцнення фінансової стабільності та підвищення рівня кібербезпеки. Доведено, що після скасування воєнного стану банки переходять до стратегічного планування, орієнтованого на довгострокові інвестиції, цифровізацію та стійкість фінансового сектору. Визначено, що важливу роль відіграє правове регулювання економічної безпеки, зокрема через імплементацію європейських стандартів у сфері економічного комплаєнсу банків. Отримані результати можуть бути використані у процесі вдосконалення банківської політики, державного фінансового регулювання та правового забезпечення економічної безпеки.

**Ключові слова:** бюджетування; банківська система; воєнний стан; управлінський облік; фінансове планування; антикризові стратегії; цифровізація; оптимізація витрат; управління ризиками; фінансова стабільність.

## Вступ

Введення воєнного стану в Україні 24 лютого 2022 року стало відповіддю на повномасштабне вторгнення росії та стало серйозним випробуванням для всієї економічної системи країни, зокрема для банківського сектору. З моменту оголошення воєнного стану банківська система України змушена була адаптуватися до нових реалій, зберігаючи стабільність і підтримуючи функціонування фінансових інститутів в умовах війни та зростання ризиків. У таких складних умовах надзвичайно важливою є роль банків у забезпеченні економічної підтримки бізнесу, населення та інвестиційного клімату країни.

Незважаючи на складні умови воєнного стану, банківська система України продовжила свою роботу, надаючи фінансові послуги як для громадян, так і для підприємств. Однією з важливих ініціатив стала державна програма «Доступні кредити 5-7-9%», яка надає бізнесу пільгові кредити за ставкою від 5% до 9%. Станом на 30 грудня 2024 року, за час дії воєнного стану, підприємці отримали 68 888 пільгових кредитів на загальну суму 270,4 мільярда гривень, що дозволило зберегти робочі місця та підтримати діяльність малого та середнього бізнесу [1].

Загалом, банківська система залишалася стійкою завдяки значним державним заходам підтримки та реструктуризації. Так, наприклад, у 2024 році агентство Fitch підвищило рейтинг України до рівня 'CCC+' після успішної реструктуризації державного боргу на суму понад 20 мільярдів доларів [2].

Це є показником не тільки стабільності державних фінансів, але й важливою перемогою для країни в умовах війни, що зберігає довіру інвесторів та стабільність банківської системи.

Українські банки також продовжували забезпечувати населення необхідними послугами, включаючи збереження депозитів та грошові перекази. Більшість великих банків країни реалізували стратегії адаптації до війни, включаючи створення мобільних додатків для дистанційного обслуговування, що стало критично важливим в умовах обмежень на пересування та фізичне відвідування банків.

Наприклад, з початку 2022 року значно зросла кількість продажів облігацій внутрішньої державної позики (ОВДП), що дозволило Україні залучити додаткові кошти для підтримки економіки. За останні місяці національний курс гривні залишався стабільним, попри численні виклики, зокрема інфляційний тиск та обмеження на імпорт [3; 4].

Вплив воєнного стану на банківську систему та фінансову стабільність України є багатовимірним процесом, що включає не лише підтримку фінансових інститутів, але й забезпечення стратегічних заходів для економічної стійкості. За допомогою таких ініціатив, як пільгові кредити, продаж облігацій та реструктуризація боргів, Україні вдалося не тільки зберегти стабільність, але й значно зміцнити свої позиції на міжнародному фінансовому ринку. У майбутньому варто зосередитися на розробці нових стратегій для подальшого зміцнення фінансової стабільності в умовах воєнних загроз.

Теоретико-методичні засади управлінського обліку в банківських установах досліджували О. Бартош [5], Л. Білорусець [6], Н. Бочуля [6], Л. Джулій [6], Л. Ємчук [6], П. Житний, Р. Іванчук [7], О. Іванчук [7], Д. Шеремета [7], В.М. Коваленко [8], О. Ю. Нестор [8] тощо. Питання системи управління взаємовідносинами банків зі стейкхолдерами вивчали Н. Остап'юк [9], Н. Гойло [9], Ю. С. Пеняк [10] В. Бобиль, М. Бричко [11], В. Коваленко [12], О. Сергєєва [12], О. Еркес [13], П. Женжеруха [13], Н. Шульга [13] тощо [4].

**Мета статті**

Метою статті є дослідження впливу воєнного стану на процес бюджетування в українських банках, а також аналіз адаптаційних механізмів у фінансовому плануванні та управлінському обліку. Основними завданнями є виявлення ключових викликів, з якими стикається банківський сектор під час кризи, оцінка змін у підходах до прогнозування та оптимізації витрат, а також аналіз міжнародного досвіду бюджетування в умовах нестабільності. Особливу увагу приділено механізмам управління ризиками та цифровізації фінансових процесів.

**Виклад основних результатів дослідження**

Бюджетування в банківській діяльності є важливим елементом управлінського обліку, що забезпечує планування та контроль за фінансовими потоками і витратами банківської установи. Це процес формування, реалізації та контролю виконання бюджетів, що дозволяє керівництву організовувати ефективне використання ресурсів, планувати майбутні витрати та доходи, а також оцінювати результати діяльності банку на різних етапах.

В управлінському обліку бюджетування виконує функції координації та мотивації, оскільки базується на визначенні фінансових цілей та стандартів, що стимулюють співробітників до досягнення встановлених результатів.

Як зазначає М. І. Коваленко, «бюджетування є основою фінансового планування, яке дає змогу банку ефективно управляти грошовими потоками та приймати стратегічні рішення на основі точних фінансових прогнозів» [8]

Загалом, бюджетування в банках включає кілька ключових етапів: визначення цілей, розробка фінансових планів, контроль за виконанням бюджету та коригування планів в разі потреби. У сучасних умовах, зокрема в умовах воєнного стану, банки змушені адаптувати свої бюджетні процеси до нових реалій, враховуючи високий рівень ризику та нестабільність.

Нормативно-правова база бюджетування в банках України базується на низці законодавчих актів, що регламентують обов'язки банківських установ щодо ведення бухгалтерії, фінансової звітності та бюджетування.

Зокрема, важливу роль відіграє Закон України «Про банки та банківську діяльність» (ст. 68), який визначає основи бухгалтерського обліку в банках та обов'язки щодо забезпечення достовірності фінансової інформації для користувачів [14].

У своєму рішенні, що стосується бюджетування, Національний банк України встановлює вимоги до складання фінансових планів та здійснення фінансового контролю. Проте в Україні відсутня спеціальна нормативно-правова база, яка б детально регулювала саме процес бюджетування в банківських установах, тому багато процесів розробляються на внутрішньому рівні самих банків, з урахуванням міжнародних стандартів бухгалтерії та управлінського обліку.

В умовах стабільності банки зазвичай застосовують традиційні моделі бюджетування, що базуються на прогнозах та тенденціях минулого періоду. Проте в умовах фінансової або економічної кризи банки

змушені впроваджувати адаптивні моделі бюджетування, які дозволяють оперативно реагувати на зміни в економічному середовищі.

Аналіз моделей бюджетування (табл. 1) в умовах стабільності та кризи показує, що у кризовий період банки більшою мірою орієнтуються на гнучкість та швидкість коригування фінансових планів, зокрема через використання бюджетування на основі нульового базису (zero-based budgeting). Така модель дозволяє кожен елемент бюджету переглядати заново, оцінюючи доцільність кожного виду витрат.

З іншого боку, в умовах стабільності банки можуть використовувати більш традиційні методи бюджетування, такі як історичний метод або метод пропорційного розподілу, де бюджет формується на основі даних попереднього року з урахуванням прогресивних змін.

**Таблиця 1. Порівняльний аналіз моделей бюджетування в банках**

| Модель бюджетування | Умови стабільності | Умови кризи | Перспективи після війни |
|---|---|---|---|
| Історичний метод | Використовується для формування бюджету на основі минулих даних | Може бути обмежений через нестабільність попередніх періодів | Відновлення застосування на основі скоригованих даних, врахування впливу війни на фінансові показники |
| Нульове бюджетування | Не використовується широко | Використовується для перегляду всіх витрат і доходів на нову основу | Перехідний період із поступовим поверненням до прогнозних моделей, адаптація стратегічних витрат |
| Пропорційний метод | Залишається актуальним для планування на основі прогнозів | Може бути модифікований для врахування непередбачуваних витрат | Оптимізація витрат, коригування пропорцій відповідно до нових економічних умов |

*Джерело: узагальнено авторами.*

Умови кризи спричиняють зміни в бюджетуванні, зокрема посилене використання нульового бюджетування. Після завершення воєнного стану очікується поступове повернення до прогнозних моделей із адаптацією до нових макроекономічних реалій.

Різні автори трактують термін «бюджетування» по-різному в залежності від підходів та сфери діяльності.

У своїй науковій статті Н. А. Остап'юк та Н. В. Гойло підкреслюють, що бюджетування є важливим елементом управлінського обліку, який забезпечує планування, координацію та контроль фінансових ресурсів підприємства. Вони зазначають, що ефективна організація бюджетування сприяє підвищенню результативності управління суб'єктом господарювання [9].

У науковій статті Ю. С. Пеняка розглядається бюджетування як комплексний процес, що поєднує функції планування та оперативного управління фінансами. Автор підкреслює, що бюджетування сприяє ефективному розподілу обмежених фінансових ресурсів між структурними підрозділами та видами діяльності підприємства, а також забезпечує гнучке реагування на зміни зовнішніх факторів. Це дозволяє координувати та інтегрувати діяльність управлінських структур, відповідальних за різні напрями роботи компанії, та підтримувати поточну фінансову рівновагу [10].

Управлінський облік в банках є частиною загальної системи фінансового обліку, але зосереджується на зборі, обробці та аналізі інформації для прийняття управлінських рішень. Це облік, що забезпечує керівництво банку оперативною інформацією щодо фінансових результатів, витрат та доходів, а також надає відомості про ефективність діяльності різних підрозділів.

Згідно з Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в

Україні» (ст. 1), внутрішньогосподарський (управлінський) облік - система збору, обробки та підготовки інформації про діяльність підприємства для внутрішніх користувачів у процесі управління підприємством [15].

Таким чином, бюджетування та управлінський облік є невід'ємними інструментами для забезпечення фінансової стабільності та ефективності діяльності банків, зокрема в умовах фінансових криз або нестабільності.

Воєнний стан в Україні, введений з 24 лютого 2022 року у зв'язку з агресією російської федерації, став серйозним випробуванням для національної економіки, включаючи банківський сектор. Багато банків виявилися в умовах зростаючих ризиків, пов'язаних з бойовими діями, економічною нестабільністю, зниженням споживчого попиту, а також складністю підтримання належного рівня ліквідності.

Одним із головних викликів є збереження стабільності банківської системи в умовах масштабного відтоку капіталу, падіння довіри населення до фінансових установ і ризику зниження платоспроможності окремих банків.

За даними Національного банку України, в першій половині 2022 року обсяг депозитів в банках знизився на 15%, що свідчить про високий рівень невизначеності в економічному середовищі та низьку довіру до фінансових установ у часи війни [16]

Крім того, фінансова система постраждала від блокування платежів через знищення інфраструктури, загрозу кібербезпеці, а також необхідність переналаштування роботи банківських установ в умовах обмежених ресурсів та мобілізації. Підвищений рівень ризику також створює складнощі в процесах кредитування та залучення інвестицій, що додає тиску на бюджетні процеси в банках.

У відповідь на ці виклики, українські банки були змушені адаптувати свої стратегії бюджетування до нових реалій. Бюджетування, яке раніше базувалося на довгострокових планах та стабільному фінансовому прогнозуванні, тепер значною мірою зорієнтоване на оперативне реагування на зміну умов, врахування фінансових та операційних ризиків. Основною метою стало забезпечення фінансової стійкості та ліквідності, а також можливість коригувати фінансові плани в разі непередбачених обставин.

У зв'язку з високим рівнем невизначеності, банки значно знизили прогнози доходів, збільшивши увагу до управління витратами та зменшенню витрат на неосновні напрями. Використовуються адаптивні моделі бюджетування, зокрема нульове бюджетування (zero-based budgeting), що дозволяє кожен витратний елемент переглядати з нуля, оцінюючи його необхідність для підтримки життєздатності банку [17].

В умовах воєнного стану банки також надають перевагу більш коротким бюджетним періодам, з можливістю швидкої адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

У результаті адаптації до умов воєнного стану, українські банки змушені були переглянути підходи до планування, прогнозування та оптимізації витрат. Планування витрат, яке раніше базувалося на прогнозах економічної стабільності, тепер здійснюється з урахуванням можливих переривань у діяльності, зокрема, щодо змін у рівні національної валюти, рівні інфляції, а також зниження платоспроможності населення.

Однією з ключових змін стало збільшення уваги до витрат на безпеку та кіберзахист, що в умовах війни стало надзвичайно важливим для банків. Наприклад, після початку війни банківські установи значно посилили свої IT-системи, що сприяло збільшенню витрат на кібербезпеку. Водночас багато банків обмежили інвестиції в непрофільні напрямки і сфери, зосереджуючи зусилля на збереженні ліквідності та адаптації бізнес-процесів.

Згідно з даними Національного банку України, в 2022 році на безпеку банківських систем було витрачено майже на 30% більше коштів порівняно з попередніми роками, що відображає зростаючу важливість цього напряму в умовах війни [16].

У табл. 2 представлено порівняння витрат банків у трьох періодах: до війни, під час війни та післявоєнний період. У довоєнний час банківські установи керувалися стабільними економічними прогнозами, вкладали значні кошти в інновації та мінімально витрачали на

безпеку. Війна спричинила значне коригування фінансової політики: банки змушені були зменшувати інвестиції, збільшувати витрати на безпеку та оптимізувати операційні витрати.

**Таблиця 2. Зміни у витратах та плануванні в умовах воєнного стану та після війни**

| Аспект | До війни | Під час війни | Після війни |
|---|---|---|---|
| Прогнозування доходів | Засноване на стабільному зростанні економіки та інвестиціях | Зміщення акценту на ризикованість, скорочення прогнозованих доходів | Впровадження довгострокових сценаріїв прогнозування, адаптація до макроекономічних змін |
| Витрати на безпеку | Мінімальні витрати на кіберзахист | Збільшення витрат на кіберзахист та фізичну безпеку на 30% | Інтеграція новітніх технологій у систему безпеки, поступове зниження екстрених витрат |
| Інвестиційні витрати | Розширене інвестування в нові технології та інфраструктуру | Зменшення інвестицій у нові проєкти, фокус на оптимізації витрат | Активізація інвестицій у відновлення економіки та модернізацію банківської інфраструктури |
| Операційні витрати | Стандартне планування на основі прогнозів | Оптимізація операційних витрат через скорочення неосновних витрат | Повернення до стратегічного управління витратами з урахуванням кризового досвіду |

*Джерело: узагальнено авторами.*

Після закінчення війни передбачається поступова стабілізація ситуації. Прогнозування доходів буде базуватися на довгострокових економічних трендах із урахуванням кризового досвіду. Витрати на безпеку залишаться високими через необхідність підтримки кіберзахисту, але будуть оптимізовані завдяки впровадженню інновацій. Інвестиційні витрати спрямовуватимуться на модернізацію інфраструктури та підтримку економічного зростання.

Загалом, післявоєнний період стане етапом адаптації банківської системи до нових реалій. Здобутий досвід допоможе фінансовим установам вибудувати ефективніші стратегії управління витратами та підвищити стійкість до можливих майбутніх криз.

У результаті війни банки змушені були оперативно адаптувати свої стратегії до нових умов, і цей процес включав не лише скорочення витрат, але й ретельний перегляд кожного елементу бюджету для забезпечення фінансової стійкості та готовності до подальших економічних викликів.

Таким чином, воєнний стан в Україні став серйозним викликом для бюджетного процесу в банках, змусивши їх переглянути стратегії планування, прогнозування і оптимізації витрат, а також адаптувати моделі бюджетування до нових ризиків та умов фінансової нестабільності.

В умовах воєнного стану багато статей бюджету українських банків зазнали значних змін. Зокрема, серед основних статей, які постраждали, можна виділити витрати на операційну діяльність, інвестиційні витрати, а також витрати на безпеку і кіберзахист.

Згідно з інформацією Національного банку України, у 2022 році операційні витрати банків становили близько половини сукупного чистого процентного та чистого комісійного доходів. Чистий операційний прибуток до відрахувань у резерви зріс за рік на 75%. Зокрема, за підсумками IV кварталу цей показник становив 41,9 млрд грн порівняно з 25 млрд грн у IV кварталі 2021 року. Це свідчить про значне зростання операційних витрат банків у 2022 році, що було спричинено необхідністю адаптації до нових умов роботи, таких як підвищення рівня безпеки, переведення працівників на віддалену роботу та витрати на відновлення інфраструктури в умовах руйнувань [16].

Інвестиційні витрати також значно скоротились, оскільки банки були змушені зосередити увагу на підтримці ліквідності та забезпеченні безпеки своїх активів. Кошти, які раніше планувались на розширення бізнесу та розвиток нових технологій, були частково

перенаправлені на відновлення роботи відділень, ремонти приміщень, захист IT-структур.

Управління ризиками в процесі бюджетування стало важливим елементом стратегічного планування банків в умовах воєнного стану. В умовах підвищених економічних та операційних ризиків, банки були змушені переглянути підходи до управління ризиками та забезпечити високий рівень адаптації своїх бюджетних процесів.

Одним із основних механізмів управління ризиками стало використання стратегії страхування від непередбачуваних витрат. Більшість банків активно розвивали стратегічне планування з акцентом на збереження ліквідності та фінансової стійкості, що включало залучення додаткових фінансових ресурсів для забезпечення роботи в умовах нестабільності. Зокрема, Національний банк України надавав банкам регуляторні інструменти для управління ліквідністю, включаючи надання кредити під заставу державних облігацій для забезпечення стабільності фінансових установ.

Цифровізація та автоматизація процесів бюджетування стали важливим інструментом для банків в умовах воєнного стану. Відсутність фізичних офісів у зонах бойових дій, а також необхідність оперативно коригувати бюджетні плани, змусили банки переходити на цифрові платформи для ефективного управління фінансами.

Більшість українських банків інтегрували в свої бюджетні процеси автоматизовані системи для управління витратами, прогнозування доходів і оптимізації операційних витрат (табл. 3).

**Таблиця 3. Зміни в процесах бюджетування банків в умовах воєнного стану та після війни**

| Аспект | До війни | Під час війни | Після війни |
|---|---|---|---|
| Основні витрати | Розширення інфраструктури, інвестиції в нові технології | Збільшення витрат на безпеку, кіберзахист, зменшення інвестиційних витрат | Повернення до розширеного інвестування з акцентом на стійкість фінансової системи |
| Прогнозування фінансових результатів | Довгострокові прогнози на основі стабільності економіки | Оперативне коригування на основі поточної ситуації | Використання адаптивних моделей прогнозування з урахуванням кризових сценаріїв |
| Цифровізація бюджетування | Обмежене використання автоматизації | Активне впровадження автоматизованих систем для прогнозування та оптимізації | Поглиблена цифровізація бюджетування, інтеграція штучного інтелекту |
| Адаптація стратегії | Стратегії розвитку та інвестування | Адаптація до оперативних ризиків, збереження ліквідності | Гнучке стратегічне планування з врахуванням посткризових викликів |

*Джерело: узагальнено авторами.*

Наприклад, банки почали активно використовувати платформу для управління фінансами в реальному часі, що дозволяє коригувати бюджет на основі поточної фінансової ситуації. Це дозволяє більш ефективно реагувати на зміни у економічному середовищі та мінімізувати ризики, пов'язані з неефективним витрачанням коштів.

Згідно з даними Національного банку України, на 2023 рік понад 70% банків використовували автоматизовані рішення для фінансового прогнозування та бюджетування [18].

Під час воєнного стану кілька українських банків успішно адаптували свої процеси бюджетування до нових умов. Один із таких

прикладів — ПриватБанк, який після початку війни провів повну трансформацію своїх бюджетних процесів. Банк зосередився на оптимізації витрат, скоротивши непрофільні витрати та зосередившися на основних функціях, таких як підтримка депозитів і кредитування малого та середнього бізнесу. Банк також збільшив витрати на кібербезпеку та забезпечення безперервності діяльності, враховуючи збільшення ризиків у сфері інформаційних технологій в умовах війни [19].

Другим прикладом є Ощадбанк, який використовував новітні технології для оперативного коригування бюджетів і збереження ліквідності. Ощадбанк активно впроваджував автоматизовані платформи для бюджетування та прогнозування, що дозволило банку швидко реагувати на зміни в ринкових умовах. Завдяки цьому банк зміг забезпечити високий рівень фінансової стійкості та підтримку громадян та бізнесу в складний період війни [20].

Таблиця 3 відображає еволюцію процесів бюджетування банків у трьох періодах: до війни, в умовах воєнного стану та прогнозовані зміни після війни.

У довоєнний період банки дотримувалися стабільної фінансової політики, що базувалася на довгострокових прогнозах. Основні витрати спрямовувалися на інфраструктурні проєкти, інновації та розширення цифрових можливостей.

Під час війни банківська система зіткнулася з високими ризиками, що змусило фінансові установи переглянути бюджетні пріоритети. Відбулося значне збільшення витрат на безпеку, зокрема на кіберзахист та фізичну охорону. Інвестиції були скорочені, а прогнозування фінансових результатів перейшло на оперативний режим. Війна також прискорила впровадження автоматизованих систем у процес бюджетування, що дозволило ефективніше реагувати на кризові ситуації.

У повоєнний період очікується поступова стабілізація та адаптація банківської системи. Основні витрати будуть знову орієнтовані на інновації, але з акцентом на стійкість та ризик-менеджмент. Прогнозування фінансових результатів перейде на новий рівень – моделі аналізу включатимуть сценарії кризового управління. Цифровізація бюджетування посилиться завдяки інтеграції штучного інтелекту, що дозволить зменшити операційні ризики.

Загалом, воєнний стан вимагав від банків не лише скорочення витрат, але й швидкої адаптації до нових умов, що було реалізовано через використання автоматизованих платформ та зміни стратегій бюджетування.

У багатьох країнах банківські системи були змушені адаптувати свої процеси бюджетування та управління фінансами під час глобальних економічних криз і військових конфліктів. Одним із яскравих прикладів є досвід країн Єврозони під час фінансової кризи 2008 року. Тоді банки зіткнулися з різким падінням ліквідності та необхідністю шукати нові шляхи для фінансування своїх операцій. У багатьох європейських країнах було запроваджено спеціальні інструменти, такі як механізми гарантування депозитів та використання державних фондів для підтримки системи.

Наприклад, Німеччина після 2008 року значно змінила практику бюджетування в банківському секторі. Вона впровадила більш жорсткі критерії для відбору інвестицій, орієнтуючи банки на короткострокові фінансові стратегії, що дозволяли швидко реагувати на економічні зміни. Важливою частиною процесу став аналіз фінансових ризиків та створення резервних фондів на випадок непередбачуваних ситуацій [21].

Ще один приклад – банки Великої Британії в період після глобальної фінансової кризи. Уряди Великої Британії застосували «план порятунку» для фінансових установ, що включав державні інвестиції та виплати для відновлення ліквідності. Британські банки також вдосконалили системи бюджетування, введено нові інструменти для моніторингу ліквідності та оптимізації витрат, що сприяло підвищенню стійкості банківського сектору до наступних економічних ударів [22].

Під час військових конфліктів, таких як війна в Сирії, багато банків на Близькому Сході змушені були адаптувати свої бюджетні стратегії до постійно змінюваної політичної та економічної ситуації. Проблеми з доступом до фінансових ринків, коливання валютного курсу та інфляційні процеси змусили банки

орієнтуватися на більш консервативні стратегії управління активами та пасивами.

Наприклад, банки Туреччини під час кризи 2018 року змушені були збільшити резерви для захисту від валютних ризиків, що відобразилося на їхніх бюджетах [22].

Досвід міжнародних дій дає низку важливих уроків для України, особливо в умовах поточної військової кризи. Перш за все, необхідно враховувати важливість швидкої адаптації бюджетних процесів до нових умов. Один із важливих уроків з міжнародної практики — це важливість наявності чіткої стратегії фінансової стабільності в умовах кризи. Наприклад, Німеччина під час фінансової кризи 2008 року змінила підхід до інвестицій, зменшивши довгострокові фінансові зобов'язання та зосередившись на короткострокових доходах, що дозволило їй швидше відновити ліквідність.

Для України важливим кроком є використання державних ресурсів для підтримки банківської системи у важкі часи. Як показав досвід Великої Британії, ефективне застосування державних інвестиційних механізмів може стати важливим інструментом для стабілізації фінансової ситуації в умовах війни.

Наприклад, у 2022 році Національний банк України надав банкам інструменти для підтримки ліквідності в умовах економічної нестабільності, зокрема, через програми рефінансування та гарантії депозитів [23].

Ще одним уроком є необхідність посилення цифровізації та автоматизації бюджетних процесів. В умовах кризи швидкість прийняття рішень є критично важливою, і використання сучасних технологій дозволяє знизити ризики, пов'язані з людським фактором, а також оперативно коригувати бюджети в реальному часі. Зокрема, українські банки вже розпочали впровадження автоматизованих платформ для прогнозування і планування бюджету, що дозволяє своєчасно коригувати стратегії в умовах змінної економічної ситуації (табл. 4).

**Таблиця 4. Порівняння запровадження бюджетування в умовах фінансових криз в Україні та інших країнах**

| Країна | Діяльність під час кризи | Основні інструменти бюджетування | Результати |
|---|---|---|---|
| Німеччина (2008 р.) | Реорганізація бюджетування банків після фінансової кризи | Підвищення резервів, скорочення довгострокових інвестицій | Відновлення ліквідності, стабілізація банківської системи |
| Велика Британія (2008 р.) | Порятунок банків через державне фінансування | Інвестиції уряду, нові правила моніторингу ліквідності | Підвищення стійкості до економічних шоків |
| Туреччина (2018 р.) | Адаптація до валютної кризи | Збільшення валютних резервів, нові фінансові інструменти | Захист від валютних ризиків, стабільність на фінансових ринках |
| Україна (2022 р.) | Підтримка ліквідності через інструменти НБУ | Програми рефінансування, державні гарантії | Підтримка фінансової стійкості банківської системи |

*Джерело: узагальнено авторами.*

Складові табл. 4 надають порівняння практик бюджетування в умовах фінансових криз в Україні та інших країнах. Як видно з таблиці, країни, такі як Німеччина та Велика Британія, використовували державні інвестиції та нові стратегії для підтримки ліквідності банків у період криз. Туреччина також застосовувала стратегії захисту від валютних ризиків, що дозволило банкам зберегти стабільність навіть в умовах високої інфляції.

В Україні на основі досвіду цих країн були застосовані програми рефінансування та гарантії для стабілізації ситуації в банківському секторі, що підтверджує необхідність застосування комбінованих підходів у кризових умовах.

## Висновки та перспективи подальших досліджень

Досвід міжнародних корпорацій і держав надає Україні важливі уроки для адаптації банківської системи до кризових умов. Використання державних інвестицій, посилення цифровізації та автоматизації бюджетних процесів є ключовими факторами забезпечення фінансової стабільності в умовах війни та економічної нестабільності. Однак стратегічне планування банків має орієнтуватися не лише на кризові обставини, а й на післявоєнне відновлення економіки та фінансової системи країни.

Дослідження впливу воєнного стану на бюджетний процес в українських банках продемонструвало, що збройні конфлікти створюють значні виклики для фінансової системи, зокрема у сфері бюджетування. Основним висновком є необхідність гнучкого підходу до фінансового планування, що враховує нестабільність ліквідності, волатильність валютних курсів та зростання ризиків. Події 2022 року показали, що банки змогли зберегти стійкість завдяки впровадженню адаптивних стратегій, оптимізації витрат і підтримці Національного банку України.

Під час воєнного стану відбулися значні зміни в управлінських практиках та фінансовому плануванні, зокрема, швидка адаптація стратегій бюджетування до реалій кризи, що потребувало оперативного коригування бюджетних параметрів. Основними напрямами стали посилення резервів ліквідності та впровадження механізмів мінімізації валютних ризиків.

Значущість цифровізації та автоматизації в бюджетних процесах також є однією з ключових тенденцій, що має продовжитися в післявоєнний період. Інвестиції в новітні технології дозволяють банкам не лише оптимізувати витрати, а й ефективно реагувати на зміни в економічному середовищі, що є критично важливим у період післявоєнного відновлення.

У межах дослідження були сформульовані такі рекомендації щодо вдосконалення процесів бюджетування в банківській системі України:

1. Модифікація облікової політики банків: у післявоєнний період важливо розробити нові підходи до бюджетування та фінансового планування, що включатимуть прогнозні моделі економічного відновлення, зміни у підходах до кредитування та управління ризиками.
2. Гнучке управління ліквідністю: банки повинні розробити механізми швидкої адаптації ліквідності до змін економічного середовища, зокрема шляхом створення резервних фондів та нових інструментів рефінансування.
3. Розвиток цифровізації та автоматизації бюджетування: розширене використання штучного інтелекту та аналітичних платформ для прогнозування фінансових показників дозволить банкам краще адаптуватися до нестабільного економічного середовища.
4. Посилення державної підтримки: розробка комплексних програм підтримки банківської системи після закінчення війни, зокрема через фінансові гарантії, рефінансування та регуляторне стимулювання довгострокових інвестицій.
5. Реформування стратегій управління ризиками: банкам необхідно розширити використання сценарного аналізу та стрес-тестування для оцінки впливу потенційних кризових явищ у післявоєнний період.
6. Запровадження посткризового бюджетування: створення нових підходів до бюджетного планування з урахуванням ризиків відновлення економіки, у тому числі впровадження адаптивних моделей бюджетування, що передбачають швидку реакцію на зміни економічного середовища.

У роботі підняті питання розробки прогнозної моделі бюджетування банківського сектору після закінчення воєнного стану. Особливістю моделі є врахування довгострокових наслідків війни для банківської системи та використання адаптивних механізмів фінансового планування. Крім того, пропонується змінити підходи до облікової політики банків шляхом впровадження нових методик управління активами та пасивами в умовах відновлення економіки.

Подальші дослідження можуть бути зосереджені на:

- аналізі ефективності нових моделей бюджетування в банках, що запроваджуються після війни;
- вивченні міжнародного досвіду відновлення фінансової системи після військових конфліктів та його адаптації до українських реалій;
- розробці алгоритмів управління ризиками, що враховують специфіку нестабільного післявоєнного періоду.

Таким чином, застосування гнучких фінансових стратегій, інвестування в цифровізацію, покращення механізмів управління ризиками та активна підтримка з боку держави є необхідними кроками для ефективного функціонування банківської системи в післявоєнний період. Водночас майбутні дослідження повинні бути спрямовані на розробку нових підходів до бюджетування, що забезпечать стійкість фінансового сектору України в умовах післявоєнного відновлення.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мінфін: за час воєнного стану підприємці отримали 68 888 пільгових кредитів на 270,4 млрд грн за держпрограмою «Доступні кредити 5-7-9%». Сайт Міністерства Фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_za_chas_voiennogo_stanu_pidpriiemtsi_otrimali_68_888_pilgovikh_kreditiv_na_2704_mlrd_grn_za_derzhprogramoiu_dostupni_krediti_5-7-9-4968?utm_source=chatgpt.com.
2. Fitch rates Ukraine's newly restructured international bonds 'CCC'. Сайт агентства Reuters. URL: https://www.reuters.com/markets/currencies/fitch-upgrades-ukraines-local-currency-rating-ccc-2024-09-05.
3. Уряд України у 2022 році залучив від продажу ОВДП 252 мільярдів — НБУ. Сайт МінФін. URL: https://minfin.com.ua/ua/2023/01/02/98327502.
4. Стейкхолдерівський підхід у формуванні концептуальних засад управлінського обліку в банках. *Економіка та суспільство*. Випуск № 53, 2023. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-56.
5. Бартош О. М. Управлінський облік як основа ефективної системи управління банком. Фінансовий простір. 2014. No 1(13). С. 36–42.
6. Джулій Л. В., Білорусець Л. М., Ємчук Л. В., Бочуля Н. В. Особливості організації управлінського обліку в банках України. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. No 4(1). С. 86–89.
7. Іванчук Р. М., Іванчук О. А., Шеремета Д. В. Шляхи розвитку управлінського обліку в комерційних банках. Економічний вісник Донбасу. 2013. No 3 (33). С. 186–191.
8. Коваленко В. М., Нестор О. Ю. Бюджетування як інструмент підвищення ефективності управління підприємством. Культура народов Причерноморья. 2013. № 248. С. 72−75.
9. Остап'юк Н. А. Бюджетування й організація бухгалтерського обліку / Н. А. Остап'юк, Н. В. Гойло [Електронний ресурс] / Економіка: реалії часу : наук. журн. / М-во освіти і науки України, Одес. нац. політех. ун-т ; [редкол.: Філиппова С. В. (голов. ред.) та ін.]. Електрон. текст. дані. Одеса, 2016. № 3. С. 180–187. URL: https://economics.opu.ua/files/archive/2016/No3/180.pdf.
10. Пеняк Ю. С., Бюджетування в управлінні фінансовими ресурсами. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»,* №8 (2018). URL: https://modecon.mnau.edu.ua/issue/8-2018/UKR/penyak.pdf

11. Бричко М. Оцінювання ефективності управління діяльністю банків в системі фінансових відносин їх стейкхолдерів : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Суми, 2014. 265 с.

12. Коваленко В. В., Сергєєва О. С. Стейкхолдери та їх вплив на розвиток банківського бізнесу. Міжнародний науковий журнал «Економічний дискурс». 2. Вип. 2020. С. 75–85. DOI: https://doi.org/10.36742/2410-0919-2020-2-8.

13. Шульга Н. П., Еркес О. Е., Женжеруха П. О. Оцінка ризику репутації банку: погляди клієнтів. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2020. Вип. 32. С. 106–112.

14. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 р. No 2121-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Tex

15. Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 р. No 996-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Tex

16. Огляд банківського сектору 2022 рік.. Сайт НБУ. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-bankivskogo-sektoru-traven-2022-roku

17. Фінансовий облік у банках (у контексті МСФЗ): Підручник. К.: «Хай&Тек Прес», 2010. 608 с.

18. 180 млрд грн виплачених державі коштів, 90 млрд кредитів, лідерство в платежах та інноваційні сервіси – ПриватБанк залишається опорою української економіки. Сайт Приватбанку. URL: https://privatbank.ua/news/2024/5/30/180-mlrd-grn-viplachenih-derzhavi-koshtiv-90-mlrd-kreditiv-liderstvo-v-platezhah-ta-innovaciyni-servisi-privatbank-zalishayetsya-oporoyu-ukrajinskoji-ekonomiki?utm_source

19. Ефективність, подальша модернізація та стійкість – три кити нової стратегічної програми Ощадбанку до 2028-го. Сайт Е-Правда. URL: https://epravda.com.ua/publications/2024/11/14/721688/?utm_source=chatgpt.com

20. «Занадто великий, щоб впасти». Сайт новин. URL: https://biz.nv.ua/ukr/finance/yaki-innovaciji-vryatuvali-privatbank-i-vsyu-ekonomiku-ukrajini-na-pochatku-rosiyskogo-vtorgnennya-50491536.html

21. Німеччина та бюджетування банків після 2008 року. Deutsche Bundesbank (Бундесбанк Німеччини) регулярно публікує аналітику щодо банківського сектору. URL: https://www.bundesbank.de/en.

22. Банки Великої Британії в період після глобальної фінансової кризи. Сайт новин. URL: https://www.ecb.europa.eu/pub/financial-stability.

23. Система гарантування вкладів: Що змінилося? Сайт новин. URL: https://biz.nv.ua/ukr/experts/garantuvannya-bankivskih-vkladiv-shcho-zminilosya-dlya-vkladnikiv-ostanni-novini-50271734.html?utm_source.

## REFERENCES

1. Ministry of Finance of Ukraine. (2024). During the martial law, entrepreneurs received 68,888 concessional loans worth UAH 270.4 billion under the state program "Affordable Loans 5-7-9%". Retrieved from https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_za_chas_voiennogo_stanu_pidpriiemtsi_otrimali_68_888_pilgovikh_kreditiv_na_2704_mlrd_grn_za_derzhprogramoiu_dostupni_krediti_5-7-9-4968
2. Reuters. (2024). Fitch rates Ukraine's newly restructured international bonds 'CCC'. Retrieved from https://www.reuters.com/markets/currencies/fitch-upgrades-ukraines-local-currency-rating-ccc-2024-09-05
3. National Bank of Ukraine. (2023). In 2022, the government of Ukraine raised UAH 252 billion from the sale of government bonds. Retrieved from https://minfin.com.ua/ua/2023/01/02/98327502
4. Stakeholder approach in the formation of conceptual foundations of managerial accounting in banks. (2023). Economy and Society, 53. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-56
5. Bartosh, O. M. (2014). Managerial accounting as the basis of an effective bank management system. Financial Space, 1(13), 36–42.
6. Zhulyi, L. V., Bilorusetz, L. M., Yemchuk, L. V., & Bochulia, N. V. (2020). Features of the organization of managerial accounting in Ukrainian banks. Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 4(1), 86–89.
7. Ivanchuk, R. M., Ivanchuk, O. A., & Sheremeta, D. V. (2013). Ways of developing managerial accounting in commercial banks. Economic Bulletin of Donbas, 3(33), 186–191.
8. Kovalenko, V. M., & Nestor, O. Y. (2013). Budgeting as a tool for improving enterprise management efficiency. Culture of the Peoples of the Black Sea Region, 248, 72–75.
9. Ostapiuk, N. A., & Hoilo, N. V. (2016). Budgeting and organization of accounting. Economics: Realities of Time, 3, 180–187. Retrieved from https://economics.opu.ua/files/archive/2016/No3/180.pdf
10. Peniak, Y. S. (2018). Budgeting in financial resource management. Modern Economics, 8. Retrieved from https://modecon.mnau.edu.ua/issue/8-2018/UKR/penyak.pdf
11. Brychko, M. (2014). Evaluation of banking performance management in the system of financial relations of stakeholders (Doctoral dissertation). Sumy, Ukraine.
12. Kovalenko, V. V., & Sergeieva, O. S. (2020). Stakeholders and their influence on the development of the banking business. International Scientific Journal "Economic Discourse, 2, 75–85. https://doi.org/10.36742/2410-0919-2020-2-8
13. Shulha, N. P., Erkes, O. E., & Zhenzherukha, P. O. (2020). Assessment of bank reputation risk: Customer perspectives. Scientific Bulletin of Uzhhorod National University, 32, 106–112.
14. Law of Ukraine on Banks and Banking Activities. (2000, December 7). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text
15. Law of Ukraine on Accounting and Financial Reporting in Ukraine. (1999, July 16). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text
16. National Bank of Ukraine. (2022). Banking sector review 2022. Retrieved from https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-bankivskogo-sektoru-traven-2022-roku
17. Financial Accounting in Banks (in the Context of IFRS). (2010). Kyiv: Hai&Tek Press.

18. PrivatBank. (2024). UAH 180 billion paid to the state, UAH 90 billion in loans, leadership in payments and innovative services – PrivatBank remains a pillar of the Ukrainian economy. Retrieved from https://privatbank.ua/news/2024/5/30/180-mlrd-grn-viplachenih-derzhavi-koshtiv-90-mlrd-kreditiv-liderstvo-v-platezhah-ta-innovaciyni-servisi-privatbank-zalishayetsya-oporoyu-ukrajinskoji-ekonomiki
19. Epravda. (2024). Efficiency, further modernization, and resilience – three pillars of Oschadbank's new strategic program until 2028. Retrieved from https://epravda.com.ua/publications/2024/11/14/721688/
20. Too big to fail. (2024). NV Business News. Retrieved from https://biz.nv.ua/ukr/finance/yaki-innovaciji-vryatuvali-privatbank-i-vsyu-ekonomiku-ukrajini-na-pochatku-rosiyskogo-vtorgnennya-50491536.html
21. Deutsche Bundesbank. (2024). Germany and banking budgeting after 2008. Retrieved from https://www.bundesbank.de/en
22. European Central Bank. (2024). UK banks after the global financial crisis. Retrieved from https://www.ecb.europa.eu/pub/financial-stability
23. NV Business. (2024). Deposit Guarantee System: What has changed? Retrieved from https://biz.nv.ua/ukr/experts/garantuvannya-bankivskih-vkladiv-shcho-zminilosya-dlya-vkladnikiv-ostanni-novini-50271734.html

**Oleksandr Bradul**, Professor of the Department of Marketing, Accounting, Taxation and Public Administration, Kryvyi Rih National University, Ukraine
**Vira Shepeliuk**, Associate Professor of the Department of Marketing, Accounting, Taxation and Public Administration, Kryvyi Rih National University, Ukraine
**Marian Yunatskyi**, Associate Professor of the Department of Civil Law and Humanitarian Disciplines, Kryvyi Rih Educational and Scientific Institute, Donetsk State University of Internal Affairs, Ukraine

**Budgeting as an element of management accounting in the banking sector during martial law**

**Abstract**
**Introduction.** In the current conditions of global economic instability, in particular as a result of military conflicts, there is a need to adapt the financial system to new challenges. An important component of such a process is the development of effective accounting policies for banks and budgeting, which allows ensuring financial stability and continuity of banking operations. At the same time, in the context of sustainable development and European integration processes, legal mechanisms for ensuring economic security are of particular importance, which affect not only economic stability, but also the financial policy of banks. The article analyses changes in the accounting policies of the banking system of Ukraine in different periods, in particular before, during and after martial law, and also examines the structural and legal principles of ensuring economic security in this context, and also examines the budgeting processes in Ukrainian banks under martial law and their adaptation to financial and operational risks. The analysis includes both the theoretical foundations of budgeting and practical aspects of its application in crisis conditions. Special attention is paid to the international experience of anti-crisis budgeting in the banking sector, which allows us to outline the prospects for improving financial planning in Ukraine.
**Purpose of the article.** The main purpose of the study is to determine the features of the formation of elements of the accounting policy of banks before, during and after martial law, assess its impact on financial stability and economic development, as well as analyse the legal foundations of economic security in conditions of crisis changes.
**Method (methodology).** The study is based on an interdisciplinary approach that combines general scientific methods (analysis, synthesis, induction, deduction) with special methods of legal analysis, in particular formal-legal, comparative-legal and systemic methods. Empirical data from the National Bank of Ukraine, reports of commercial banks, analytical materials of international financial organizations, as well as legislative and regulatory legal acts of Ukraine and the European Union were used.
**Results.** The study found that during martial law, the key priorities of banks were to ensure business continuity, optimize costs, strengthen financial stability, and increase cybersecurity. It is proven that after the lifting of martial law, banks switch to strategic planning focused on long-term investments, digitalization, and the stability of the financial sector. It

was determined that the legal regulation of economic security plays an important role, in particular through the implementation of European standards in the field of economic compliance of banks. The results obtained can be used in the process of improving banking policy, state financial regulation, and legal support for economic security.

**Keywords:** budgeting; banking system; martial law; managerial accounting; financial planning; anti-crisis strategies; digitalization; cost optimization; risk management; financial stability.

**Cite as:** Bradul, O., Shepeliuk, V., and Yunatskyi, M. (2025). Budgeting as an element of management accounting in the banking sector during martial law. *Economic analysis,* 35 (1), 122-136. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.01.122