



Менеджмент

УДК:338.2

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.14792467>

**Бюджетне планування зовнішньоекономічної діяльності як чинник
економічної ефективності управління потенціалом та розвитком
підприємства**

Трифорова Олена Василівна

доктор економічних наук, професор, Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка», м. Дніпро, Україна,
<https://orcid.org/0000-0003-2283-6258>

Варяниченко Олена Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка», м. Дніпро, Україна,
<https://orcid.org/0000-0002-1331-9673>

Саннікова Світлана Федорівна

кандидат технічних наук, доцент, Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка», м. Дніпро, Україна,
<https://orcid.org/0000-0002-5676-2528>

Прийнято: 15.01.2025 | Опубліковано: 03.02.2025

Анотація. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю вдосконалення процесу бюджетного планування в умовах постійних змін на міжнародних ринках та складних економічних умов, зокрема для українських підприємств, які функціонують в умовах війни та економічної нестабільності.



Установлено, що в сучасному глобалізованому середовищі важливість ефективного управління потенціалом та розвитком, адаптація до швидко змінюваних умов і впровадження інноваційних технологій є ключовими факторами для забезпечення стійкості підприємств. У роботі акцентовано на інтеграції новітніх підходів до бюджетного планування, зокрема, цифрових інструментів, і адаптації міжнародного досвіду до специфіки українського бізнес-середовища.

Метою дослідження є вивчення інноваційних підходів до бюджетного планування та їхня адаптація до умов українських підприємств, зокрема, через інтеграцію цифрових технологій та нових методів управління економічним потенціалом та розвитком підприємств для підвищення прозорості, гнучкості та ефективності як процесу планування, так і управління підприємствами загалом. Зосереджено увагу на виявленні основних проблем, перед якими постають українські підприємства, і розробці рекомендацій для їхнього розв'язання.

В основі дослідження лежить аналіз сучасних наукових публікацій та огляд міжнародного досвіду впровадження інновацій у бюджетному плануванні. Порівняно підходи, які застосовуються в країнах із розвиненими економіками, та розглянуто можливість їхньої адаптації до українського середовища. Увагу приділено не лише технологічним аспектам, але й організаційним та управлінським.

Результати дослідження свідчать про недостатнє використання українськими підприємствами потенціалу сучасних технологій у процесах бюджетування, що знижує їхню ефективність в умовах глобальних викликів. Доведено, що основними проблемами є низька прозорість бюджетних процесів, обмежена гнучкість у реагуванні на зовнішні зміни та недосконалість механізмів управління ризиками, що спричиняє зменшення економічної ефективності управління та гальмування розвитку підприємств. Запропоновано впроваджувати автоматизовані платформи для управління бюджетами в



реальному часі, інтегрувати сценарне планування та створювати мультивалютні моделі для роботи на міжнародних ринках.

У висновках наголошено на важливості застосування інноваційних підходів до бюджетного планування для підвищення економічної ефективності, конкурентоспроможності та потенціалу українських підприємств, їхньої фінансової стійкості та здатності адаптуватися до змін на міжнародних ринках. Зроблено висновок, що підвищення прозорості й гнучкості процесів бюджетування дозволяє ефективніше управляти ресурсами в умовах непередбачуваних змін.

Перспективи подальших досліджень включають аналіз використання штучного інтелекту та великих даних для вдосконалення прогнозування в бюджетному плануванні, а також розробку адаптивних моделей бюджетування для малого й середнього бізнесу в постконфліктних економіках.

Ключові слова: бюджетування, планування, управлінська технологія, адміністрування, потенціал, розвиток підприємства, економічна ефективність.

Budget Planning of Foreign Economic Activity as a Factor of Economic Efficiency of Enterprise Potential and Development Management

Olena Tryfonova

Doctor of Economics, Professor, Dnipro University of Technology, Dnipro, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0003-2283-6258>

Olena Varyanichenko

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Dnipro University of Technology, Dnipro, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-1331-9673>



Svitlana Sannikova

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Dnipro University of
Technology, Dnipro, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-5676-2528>

Abstract. The relevance of the study is stipulated by the need to improve the budget planning process in the context of constant changes in international markets and difficult economic conditions, particularly for Ukrainian enterprises operating in the context of war and economic instability. It is established that in today's globalized environment, the importance of effective management of potential and development, adaptation to rapidly changing conditions, and the introduction of innovative technologies are key factors in ensuring the sustainability of enterprises. This paper focuses on the integration of the latest approaches to budget planning, including digital tools, and the adaptation of international experience to the specifics of the Ukrainian business environment.

The purpose of the study is to explore innovative approaches to budget planning and their adaptation to the conditions of Ukrainian enterprises, in particular, through the integration of digital technologies and new methods of managing the economic potential and development of enterprises to increase the transparency, flexibility and efficiency of both the planning process and enterprise management in general. The focus is on identifying the main problems faced by Ukrainian enterprises and developing recommendations for their solution.

The study is based on the analysis of modern scientific publications and a review of international experience in introducing innovations in budget planning. The approaches used in developed economies are compared and the possibility of their adaptation to the Ukrainian environment is considered. Attention is paid not only to technological aspects, but also to organisational and managerial ones.

The results of the study indicate that Ukrainian enterprises do not sufficiently use the potential of modern technologies in budgeting processes, which reduces their



efficiency in the face of global challenges. It has been proved that the main problems are low transparency of budgeting processes, limited flexibility in responding to external changes, and imperfect risk management mechanisms, which lead to a decrease in the economic efficiency of management and inhibition of enterprise development. It is proposed that automated platforms for real-time budget management be introduced, scenario planning be integrated, and multi-currency models for working in international markets be created.

The conclusions emphasise the importance of applying innovative approaches to budget planning to increase the economic efficiency, competitiveness and potential of Ukrainian enterprises, their financial stability and ability to adapt to changes in international markets. It is concluded that increasing the transparency and flexibility of budgeting processes allows for more efficient management of resources in the face of unpredictable changes.

Prospects for further research include an analysis of the use of artificial intelligence and big data to improve forecasting in budget planning, as well as the development of adaptive budgeting models for small and medium-sized businesses in post-conflict economies.

Keywords: budgeting, planning, management technology, administration, potential, enterprise development, economic efficiency.

Постановка проблеми. Бюджетне планування зовнішньоекономічної діяльності відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного управління економічним потенціалом підприємства, створенні умов для його стійкого розвитку та адаптації до змінного міжнародного середовища. У сучасних умовах, коли підприємства стикаються з високою волатильністю глобальних ринків, нестабільністю валютних курсів, торговельними бар'єрами та геополітичними ризиками, питання організації системи бюджетного планування стає надзвичайно актуальним. Воно виступає не лише інструментом управління



витратами й прибутками, але й стратегічним механізмом для прогнозування фінансових результатів, оцінки ризиків та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Система бюджетного планування безпосередньо відноситься до сфери адміністрування організацій, адже її постановка, контроль та ефективне функціонування знаходяться у компетенції адміністрації підприємства. Від правильності рішень, прийнятих адміністративними органами, залежить здатність підприємства формувати обґрунтовані бюджети, прогнозувати ризики та забезпечувати раціональний розподіл ресурсів. Це підкреслює важливість ролі адміністрації в упровадженні сучасних підходів до бюджетування, зокрема, інтеграції цифрових технологій та автоматизованих систем управління.

Недостатня увага до інтеграції ефективних методів бюджетного планування може призводити до зниження конкурентоспроможності, нераціонального використання ресурсів та втрати потенційних можливостей підприємства на зовнішніх ринках, що в результаті зменшує ефективність їхньої діяльності та темпи розвитку. Водночас цифровізація та впровадження сучасних інформаційних технологій відкривають нові перспективи для вдосконалення процесів бюджетного планування, зокрема, через автоматизацію розрахунків, побудову моделей прогнозування та інтеграцію систем управління даними.

Наукова значущість проблеми полягає в необхідності глибокого вивчення теоретичних основ бюджетного планування в контексті зовнішньоекономічної діяльності, дослідженні найкращих міжнародних практик, а також визначенні способів адаптації цих підходів до специфіки вітчизняних підприємств. Практична значущість проблеми ґрунтується на розробці ефективних методів та інструментів бюджетного планування, які дозволять підприємствам підвищити рівень фінансової прозорості, ефективності управління та формування адаптаційного потенціалу у відповідь на виклики сучасного ринку.



Аналіз останніх досліджень і публікацій. Бюджетне планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств залишається важливим напрямом досліджень, який охоплює питання фінансової стійкості, стратегічного управління та інноваційних підходів. Теоретичні засади бюджетування досліджено в роботі О. Vovchak, V. Rudevskа та R. Holub, які аналізують фінансову стійкість банківської системи України. Автори наголошують на необхідності інтеграції принципів стійкості у фінансове управління, включно з бюджетним плануванням, для підвищення адаптивності підприємств до зовнішніх ризиків [1].

Методологічні основи фінансового планування зовнішньоекономічної діяльності глибоко розкрито в роботі І. Лапіної та О. Кравченко. Автори досліджують ключові принципи бюджетування, включаючи прогнозування, контроль та оптимізацію витрат, підкреслюючи їхнє значення для забезпечення ефективності діяльності підприємств у міжнародному середовищі [2].

Дослідження В. Євтушенка, В. Ляшевської та Ю. Чупринюк присвячене стратегічному плануванню зовнішньоекономічної діяльності, акцентуючи на потребі врахування змін у глобальних ринках. Автори виділяють роль довгострокового бюджетування в забезпеченні стійкості підприємств до зовнішніх викликів і впровадженні адаптивних стратегій [3].

У роботі Д. Куліша досліджено адаптивність стратегічного планування до специфіки підприємств у зовнішньоекономічній діяльності. Автор пропонує впровадження гнучких моделей бюджетування, які дозволяють ураховувати особливості галузей та оперативно реагувати на зовнішні зміни [4].

Сучасні виклики, пов'язані із впливом воєнного стану на бюджетування, детально проаналізовано Ю. Красовською та О. Швець. Автори підкреслюють значення врахування геополітичних ризиків, валютних коливань і нестабільності логістики для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності [5].



Посаднєва О. та Рибицька Я. досліджують проблематику бюджетного планування в умовах макроекономічної нестабільності, наголошуючи на необхідності інтеграції сучасних аналітичних інструментів для забезпечення прозорості й точності бюджетування [6]. Інноваційні підходи до бюджетування вивчено Т. Тсифрою, Я. Локтіоною та Н. Костенком, які розглядають впровадження автоматизованих систем планування як ключового фактора підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами [7].

Аналіз організації бюджетного планування в Україні представлено в роботі В. Метелиці, Н. Коваля та І. Томашук. Автори досліджують структурні проблеми в бюджетуванні, виділяючи потребу в стандартизації та впровадженні інноваційних підходів [8].

Докієнко Л. у своєму дослідженні аналізує глобальні тренди у фінансовому плануванні, виділяючи такі основні напрями розвитку бюджетування, як інтеграція цифрових платформ та використання великих даних [9].

Тимошенко М. акцентує на бюджетній політиці України в умовах невизначеності, пропонуючи рекомендації щодо вдосконалення бюджетування в контексті геополітичних викликів і макроекономічної нестабільності [10].

Фетіщенко Є. аналізує міжнародний досвід планування видатків державного бюджету, пропонуючи практичні рішення для адаптації цих підходів до українських підприємств, зокрема в аспекті стратегічного бюджетування [11].

Ebert R. та Griffin R. у своїй праці зосереджуються на концепціях бізнес-планування, пропонуючи інтеграцію фінансових і управлінських процесів для підвищення ефективності підприємств у зовнішньоекономічній діяльності [12].

Makarchuk I., Khudolii V. та Rasyuk M. аналізують сутність та етапи фінансового планування на підприємствах, акцентуючи на необхідності врахування міжнародного досвіду та використання сучасних інструментів управління [13].



Робота K. Romenska, V. Chentsov, O. Rozhko та V. Uspalenko присвячена аналізу розвитку бюджетного процесу в Україні, підкреслюючи важливість модернізації підходів і впровадження інновацій для підвищення прозорості та ефективності бюджетування [14].

У своїй статті «Економічне обґрунтування інноваційних рішень для прямої співпраці між виробниками та ресторанами» Rovshan Rasulov [16] зазначає, що традиційне управління ланцюгом постачання між виробниками та ресторанами є неефективним через високі витрати, тривалі терміни виконання замовлень та залежність від третіх сторін, що створює виклики для прибутковості та гнучкості. Дослідження показало, що впровадження системи прямої співпраці допомагає оптимізувати витрати та управління ланцюгом постачання в ресторанній індустрії, зокрема, зменшуючи витрати на управління відходами на 15% та скорочуючи час доставки замовлень, що позитивно впливає на оперативну швидкість. У іншій роботі Rovshan Rasulov [17] підкреслює, що автоматизація процесів прямих продажів сприяє підвищенню економічної ефективності ресторанів, знижуючи операційні витрати та покращуючи управління ресурсами. Дослідження виявило, що впровадження автоматизованих систем дозволяє ресторанам оптимізувати процеси обслуговування клієнтів, зменшити залежність від людського фактора та підвищити загальну продуктивність.

Таким чином, аналіз публікацій демонструє широкий спектр досліджень у сфері бюджетного планування, але наголошує на необхідності подальшого вивчення інтеграції цифрових технологій та адаптації міжнародного досвіду до умов українських підприємств.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значний науковий і практичний інтерес до бюджетного планування, залишається низка аспектів, які потребують подальшого дослідження. Недостатньо вивчено сучасні підходи до бюджетування в



зовнішньоекономічній діяльності, що ускладнює адаптацію наявних моделей до різних галузей і підприємств. Сучасні виклики та ризики, особливо довгострокові, спричинені глобальними кризами та геополітичними конфліктами, вивчені фрагментарно, а їхній вплив на ефективність бюджетування часто залишається недооціненим.

Питання впливу бюджетного планування на управління економічним потенціалом підприємства також потребує детальнішого аналізу. Не встановлено чітких критеріїв для оцінки його ефективності в умовах нестабільності, що знижує можливість розробки адаптивних підходів. Хоча впровадження цифрових технологій визнано важливим, але недостатньо емпіричних досліджень, які б ілюстрували їхній реальний вплив на прозорість і точність процесів бюджетування, зокрема в умовах України.

Вирішення цих питань сприятиме розробці універсальних моделей бюджетного планування, що підвищать його гнучкість, прозорість та адаптацію до вимог сучасного ринку. Пропоноване дослідження покликане заповнити ці прогалини шляхом аналізу міжнародного досвіду, інтеграції інноваційних технологій та адаптації підходів до українських реалій. Це створить основу для нових теоретичних і практичних рішень, які сприятимуть підвищенню економічної ефективності, стабільності й конкурентоспроможності підприємств, підвищенню їхнього потенціалу та забезпеченню сталого розвитку.

Формулювання цілей статті (визначення завдань)

Мета статті – аналіз ролі бюджетного планування зовнішньоекономічної діяльності в підвищенні ефективності управління економічним потенціалом та розвитком підприємства, а також розробка практичних рекомендацій щодо його вдосконалення в умовах мінливого міжнародного середовища.

Завдання статті:



1. Визначити ключові принципи та функції бюджетного планування в зовнішньоекономічній діяльності, дослідивши його теоретичні основи та сучасні виклики, що впливають на ефективність цього процесу в міжнародному бізнесі.

2. Здійснити аналіз впливу бюджетного планування на управління економічним потенціалом та розвитком підприємства, включаючи його фінансові ресурси, інвестиційні можливості та конкурентоспроможність, у контексті адаптації до мінливих умов сучасного ринку.

3. Дослідити досвід упровадження інноваційних підходів до бюджетного планування із застосуванням цифрових технологій, адаптуючи їх до умов українських підприємств, та розробити рекомендації щодо вдосконалення цього процесу для підвищення економічної ефективності управління підприємствами, забезпечення його прозорості, гнучкості та відповідності вимогам сучасного зовнішньоекономічного середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Бюджетне планування в зовнішньоекономічній діяльності відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності та ефективності управління підприємством, особливо в умовах все вищого рівня глобалізації та інтеграції в міжнародні ринки. Цей процес передбачає організацію, аналіз і контроль розподілу ресурсів у межах діяльності, пов'язаної з міжнародною торгівлею, інвестиціями та іншими формами економічної співпраці. У сучасних умовах підприємства постають перед значною динамікою змін зовнішнього середовища, включаючи валютні коливання, нестабільність митного регулювання, зростання конкуренції та ризику, пов'язані з геополітичними факторами. Це зумовлює необхідність упровадження нових підходів до бюджетного планування, які забезпечують гнучкість, адаптивність та ефективність управління підприємством, його потенціалом та розвитком. Постановка системи бюджетного планування належить до сфери адміністрування організацій і є однією з ключових функцій адміністрації підприємства. Від правильності рішень, прийнятих



адміністративним персоналом, залежить здатність підприємства ефективно розподіляти ресурси, прогнозувати фінансові показники та забезпечувати стійкість до зовнішніх змін. Адміністрація несе відповідальність за впровадження сучасних методів бюджетування, інтеграцію інноваційних підходів і контроль за реалізацією бюджетних планів.

Основні принципи бюджетного планування в зовнішньоекономічній діяльності включають системність, адаптивність, прозорість, інтегрованість та орієнтованість на результат. Системність передбачає охоплення всіх аспектів діяльності підприємства, що впливають на його фінансовий стан – від управління витратами до прогнозування доходів. Адаптивність дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішніх умов. Прозорість є важливою для забезпечення довіри інвесторів і партнерів, особливо в міжнародних операціях. Інтегрованість забезпечує зв'язок бюджетного планування зі стратегічними цілями підприємства. Орієнтованість на результат дозволяє максимально ефективно використовувати наявні ресурси для досягнення поставлених цілей.

Сучасні підходи до бюджетного планування в зовнішньоекономічній діяльності базуються на інтеграції класичних методів із новітніми інструментами, що враховують швидку зміну економічного середовища. Розвиток цифрових технологій, глобалізація ринків та постійні регуляторні зміни значно вплинули на підходи до організації всіх бізнес-процесів. Класичні методи, такі як статичне бюджетування, зберігають свою актуальність у стабільних умовах, проте для більш динамічних і непередбачуваних сценаріїв дедалі частіше використовуються гнучке бюджетування, сценарне планування та прогнозування на основі аналітики.

Так, інтеграція функцій адміністрування організацій з процесами бюджетного планування дозволяє забезпечити ефективне управління ресурсами, покращити адаптивність до змін зовнішнього середовища та підвищити конкурентоспроможність підприємства на міжнародних ринках.



У табл. 1 представлено порівняльну характеристику методів бюджетного планування, що застосовуються в зовнішньоекономічній діяльності підприємств, із прикладами їхнього практичного застосування в сучасних умовах.

У сучасних умовах зовнішньоекономічної діяльності підприємства змушені переосмислювати традиційні підходи до планування. Статичне бюджетування, хоча й залишається актуальним для проєктів із низьким рівнем змін, поступово поступається місцем гнучкому плануванню. Наприклад, у міжнародній торгівлі, де митне регулювання або тарифи можуть змінюватися буквально за декілька тижнів, гнучкість у коригуванні планів є вирішальним фактором.



Таблиця 1

**Методи бюджетного планування в зовнішньоекономічній діяльності
підприємства**

Методи бюджетного планування	Характеристика	Приклад застосування
Статичне бюджетування	Планування бюджету на основі фіксованих показників без урахування змін середовища	Використовується для короткострокових стабільних контрактів або проєктів
Гнучке бюджетування	Адаптація бюджету відповідно до змін ринкових умов та внутрішніх показників	Дозволяє оперативно коригувати плани залежно від змін у державному регулюванні чи економічному середовищі
Сценарне планування	Розробка декількох сценаріїв залежно від можливих економічних або політичних змін	Включає створення варіантів оптимістичного, песимістичного й базового розвитку подій
Прогнозування на основі аналітики	Використання інструментів аналітики для побудови прогнозів	Застосовується для оцінки ризиків і побудови точних моделей прогнозування доходів і витрат

Джерело: сформовано авторами на підставі [9, 13, 15]

Сценарне планування активно використовується для підготовки підприємств до можливих змін у геополітичному або економічному середовищі. Так, у 2023 році багато українських експортерів будували плани з урахуванням песимістичного сценарію, пов'язаного з обмеженням доступу до певних ринків або зміну логістичних маршрутів. Прогнозування на основі аналітики набуває особливого значення завдяки впровадженню цифрових інструментів і великих даних. Сучасні ERP-системи дозволяють компаніям прогнозувати ризики,



аналізувати тренди й робити точні розрахунки доходів. Зокрема, підприємства, що експортують сільськогосподарську продукцію, можуть використовувати аналітику для оцінки впливу погодних умов на обсяги експорту та коливання цін. Бюджетне планування в міжнародному бізнесі постає перед значними викликами та ризиками, зумовленими глобалізацією, нестабільністю міжнародного середовища та швидкими економічними змінами. Особливого значення ці виклики набувають в умовах війни, яка суттєво впливає на економічну діяльність підприємств, порушуючи логістичні ланцюги, підвищуючи ризики неплатоспроможності контрагентів та створюючи невизначеність у зовнішньоекономічних операціях. Ефективність бюджетного планування залежить від здатності підприємств ідентифікувати ризики, адаптувати стратегії до нових умов і впроваджувати інноваційні інструменти прогнозування та контролю (табл. 2).

Сучасні виклики, такі як валютна волатильність, впливають на бюджетне планування через значні ризики непередбачених витрат. Наприклад, у 2022 році багато українських експортерів зазнали труднощів, пов'язаних зі зростанням курсу валют, що зумовило перегляд контрактів та збільшення витрат на закупівлю матеріалів. Використання хеджування стає стандартною практикою для мінімізації таких ризиків, але це також створює додаткові фінансові зобов'язання.

Війна в Україні суттєво вплинула на геополітичну ситуацію, ускладнивши бюджетне планування для багатьох підприємств. Зокрема, блокування портів змусило експортерів шукати альтернативні маршрути через європейські країни, що збільшило витрати на логістику та вимагало перегляду бюджетів [5]. Компанії, які швидко впровадили гнучке бюджетування, змогли оперативно адаптуватися до цих змін.



Таблиця 2

**Виклики та ризики бюджетного планування в зовнішньоекономічній
діяльності в умовах війни та глобальних криз**

Виклики та ризики	Характеристика	Вплив на ефективність бюджетного планування
Волатильність валютних курсів	Коливання обмінних курсів валют, які безпосередньо впливають на вартість контрактів і прибуток підприємства	Призводить до необхідності створення резервів або використання хеджування для зменшення фінансових втрат
Зміни митного та податкового законодавства	Уведення нових тарифів, митних обмежень чи податкових змін, які можуть значно підвищити витрати підприємства	Змушує переглядати бюджети в короткі строки, що створює навантаження на систему планування
Війна	Воєнні дії та блокування ринків через політичну нестабільність, зокрема, обмеження експорту та пошкодження інфраструктури	Збільшує ризик втрати контрактів, потребує розробки альтернативних сценаріїв бюджетного планування
Глобальні економічні кризи	Економічна нестабільність, спричинена світовими кризами, такими як пандемії, енергетичні чи фінансові кризи	Викликає необхідність упровадження адаптивного або антикризового бюджетування
Логістичні проблеми	Зруйновані транспортні маршрути, порушення постачання через бойові дії та окупацію територій	Змушує коригувати бюджети через додаткові витрати на пошук альтернативних шляхів постачання та нових партнерів

Джерело: сформовано авторами на підставі [5, 6, 13]

Глобальні кризи, такі як пандемія COVID-19 та енергетичний колапс, стали ще складнішими через воєнні дії, які викликали дефіцит енергоресурсів та



подальше зростання цін. Це змусило підприємства використовувати сценарне планування для прогнозування витрат у разі посилення обмежень або зниження доступу до ресурсів.

Бюджетне планування виконує ключову роль в управлінні економічним потенціалом підприємства, забезпечуючи послідовний підхід до формування, розподілу та аналізу ефективності використання ресурсів. Функції бюджетного планування в управлінні ресурсами та інвестиціями можуть бути описані через взаємопов'язані етапи, які забезпечують контроль і прозорість усіх процесів (рис. 1).

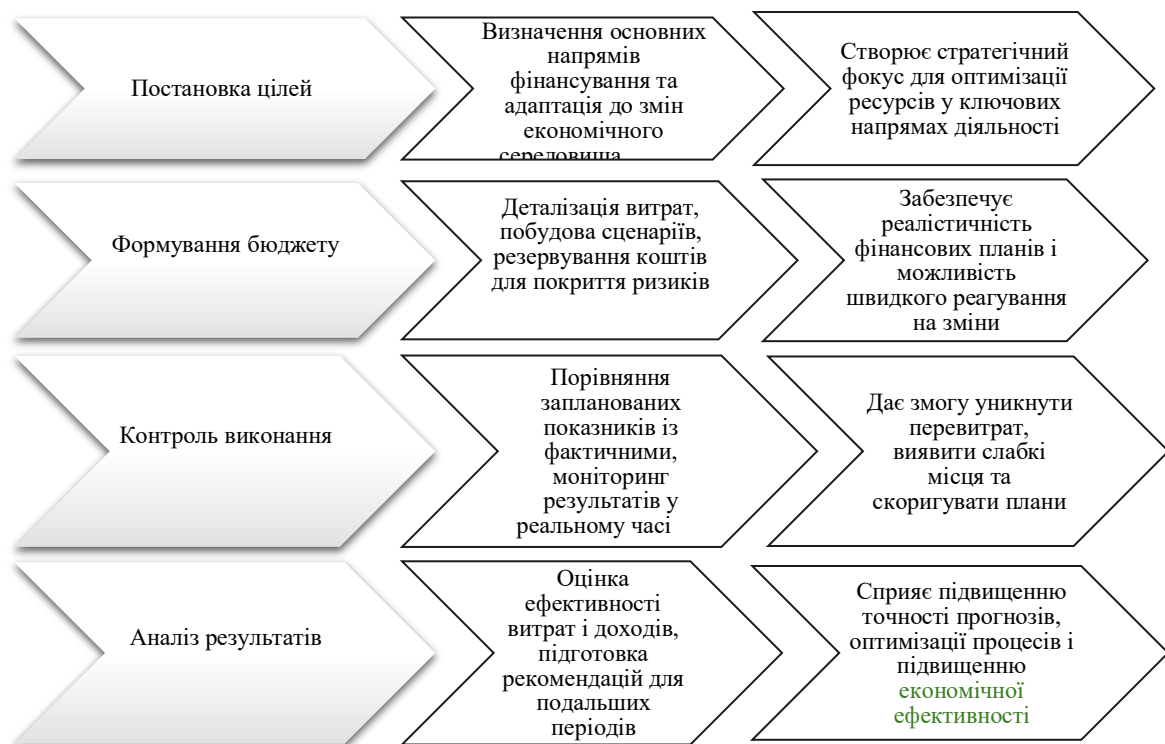


Рис. 1. Етапи бюджетного планування та їхній вплив на управління економічним потенціалом підприємства

Джерело: сформовано авторами на підставі [2, 3]



Бюджетне планування виконує ключову роль у забезпеченні узгодженості між потенціалом підприємства та його стратегічними цілями. Це не лише інструмент управління витратами, але й стратегічний механізм, який допомагає підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища, спрямовувати ресурси в пріоритетні напрями та ефективно управляти своїм потенціалом, отже, підтримувати економічну ефективність та стійкість у складних умовах.

На початковому етапі бюджетне планування забезпечує підприємству чітке розуміння, як наявні ресурси можуть бути використані для досягнення запланованих цілей. Наприклад, у період економічної невизначеності підприємство може зосередитися на формуванні резервів або інвестуванні в стабільні напрями діяльності. Це рішення формує основу для розподілу ресурсів на наступних етапах.

Розподіл ресурсів через бюджет дозволяє підприємству оцінити свої можливості та ризики. Зокрема, у 2023 році багато українських підприємств змушені були перенаправити фінансові потоки для розв'язання логістичних проблем через блокування портів. Роль бюджетного планування в цьому процесі полягала в тому, щоб оперативно адаптувати витрати, знайти резерви та забезпечити фінансування альтернативних маршрутів.

Контроль виконання бюджету допомагає підприємству тримати всі бізнес-процеси під постійним наглядом. Він дозволяє відстежувати й оцінювати, наскільки ресурси сприяють досягненню поставлених цілей. Так, наприклад, якщо підприємство відчуває зростання витрат на матеріали через нестабільність ринку, бюджетування дає змогу переорієнтувати витрати без зниження загальної ефективності діяльності.

Підсумковий етап бюджетного планування – це аналіз і корекція. Саме тут підприємство оцінює ефективність управлінських рішень, зокрема, чи були інвестиції в певний напрям діяльності достатньо результативними. У реаліях сьогодення, коли багато українських компаній працюють у кризових умовах, цей



етап стає вирішальним для планування майбутнього, оскільки дозволяє вчитися на власному досвіді та враховувати зовнішні обмеження.

Міжнародний досвід у сфері інноваційного бюджетного планування демонструє широкий спектр методів і технологій, які залишаються новими для багатьох українських підприємств. Використання передових підходів дозволяє підприємствам підвищувати точність прогнозування, адаптуватися до динамічного середовища та оптимізувати управління ресурсами. У сучасному глобалізованому світі основні інновації зосереджуються на інтеграції цифрових технологій, запровадженні колаборативного планування, використанні штучного інтелекту для аналітики та створенні мультивалютних бюджетів для роботи на міжнародних ринках.

Одним із перспективних інструментів є впровадження автоматизованих платформ для бюджетування. У міжнародній практиці широко використовуються хмарні рішення, такі як Adaptive Insights або Anaplan, які дозволяють централізовано керувати всіма аспектами бюджетування [11]. Ці системи забезпечують інтеграцію фінансових, операційних і стратегічних даних, що дає змогу підприємствам швидко адаптувати бюджети до зовнішніх змін. Для українських компаній, особливо експортерів, упровадження таких платформ може стати розв'язанням проблеми децентралізованого управління фінансами, яке часто виникає через розподілені офіси та нестабільну логістику.

Значний потенціал має використання штучного інтелекту в процесах прогнозування. На відміну від традиційного аналізу, алгоритми машинного навчання здатні враховувати багатофакторні взаємозв'язки та прогнозувати ризики з високою точністю. Наприклад, компанії в США активно використовують AI для побудови фінансових сценаріїв на основі динаміки валютних курсів, цін на сировину або попиту на ринку. В Україні такі підходи можуть бути адаптовані для прогнозування впливу змін митного регулювання або підвищення витрат на енергоресурси.



Ще одним нововведенням, яке варто розглянути для впровадження в Україні, є мультивалютне бюджетування. У міжнародній практиці цей підхід широко використовується в компаніях, що працюють у різних юрисдикціях. Такий підхід дозволяє враховувати коливання валют і мінімізувати фінансові втрати під час міжнародних транзакцій. Так, у 2023 році багато європейських компаній адаптували свої бюджети до різкого підвищення курсу долара, використовуючи мультивалютні моделі. Для українських підприємств, які працюють із закордонними партнерами, цей підхід може стати важливим для стабілізації фінансових потоків.

Колаборативне бюджетування – ще одна інновація, яка набуває популярності в міжнародній практиці. Цей підхід базується на залученні до процесу планування працівників із різних відділів, що дозволяє створювати більш реалістичні бюджети. Зокрема, компанії в Нідерландах активно використовують цей метод для координації фінансових і операційних планів між відділами виробництва, продажів і логістики [11]. В Україні такі практики можуть підвищити ефективність бюджетування на підприємствах зі складними організаційними структурами.

Важливим напрямом є впровадження інтегрованих підходів до управління ризиками під час бюджетного планування. У міжнародній практиці це реалізується через побудову моделей оцінки ризиків, які інтегруються в бюджет. Наприклад, австралійські компанії використовують спеціалізовані платформи для оцінки можливих відхилень у фінансових планах через кліматичні ризики [15]. В українських реаліях це може бути адаптовано для врахування ризиків, пов'язаних із воєнними діями, перебоями в постачанні чи економічною нестабільністю.

Таким чином, міжнародний досвід демонструє значний потенціал для модернізації процесів бюджетного планування в Україні. Інтеграція цифрових інструментів, мультивалютних моделей, штучного інтелекту та колаборативних



підходів може значно підвищити економічну ефективність управління підприємством, його потенціалом та розвитком підприємств. Адаптація цих методів до умов українських підприємств вимагає урахування локальних особливостей, однак відкриває нові можливості для їхнього розвитку навіть у складних економічних умовах.

Удосконалення процесу бюджетного планування є критично важливим для підприємств, які функціонують у динамічному зовнішньоекономічному середовищі. Основною метою є забезпечення прозорості процесів, підвищення гнучкості планування та його відповідності сучасним вимогам міжнародного ринку. Це завдання передбачає комплексний підхід, який включає технологічний, організаційний та стратегічний аспекти, що дозволяє адаптувати систему бюджетування до змінних умов і забезпечити її ефективність.

Прозорість бюджетного планування досягається через упровадження механізмів звітності, які забезпечують доступ до актуальної інформації всім зацікавленим сторонам. Одним із напрямів є впровадження цифрових платформ для централізованого зберігання та аналізу даних [10]. Такі рішення дозволяють у режимі реального часу контролювати витрати, прогнозувати доходи та оцінювати фінансові ризики. Крім того, відкритість процесу сприяє підвищенню довіри до прийнятих фінансових рішень інвесторами і партнерами, що особливо важливо для підприємств, які залучають зовнішнє фінансування.

Гнучкість бюджетного планування забезпечується через інтеграцію сценарного аналізу та адаптивних моделей прогнозування. У динамічному зовнішньоекономічному середовищі, яке характеризується швидкими змінами валютних курсів, митного регулювання чи доступності сировини, можливість оперативного коригування бюджетів є вирішальною. Рекомендується розробляти декілька альтернативних варіантів управлінських рішень відповідно до сценаріїв розвитку подій із визначенням можливих ризиків і шляхів їхньої нейтралізації. Це дозволяє менеджменту підприємств не лише мінімізувати



втрати, але й максимально використати можливості, які можуть виникнути внаслідок змін ринкових умов.

Відповідність сучасному зовнішньоекономічному середовищу вимагає інтеграції міжнародних стандартів і практик у процеси бюджетування. Особливу увагу варто приділити впровадженню мультивалютного бюджетування, яке дозволяє підприємствам ефективно працювати на міжнародних ринках, ураховуючи валютні ризики та коливання. Крім того, важливо забезпечити інтеграцію бюджетного планування із системами управління ризиками, що дозволить ураховувати геополітичні, економічні та логістичні фактори. Це особливо актуально для підприємств, які працюють у регіонах із високим рівнем нестабільності.

Для забезпечення ефективності запропонованих змін необхідно також удосконалити підходи до підготовки управлінського персоналу, відповідального за бюджетне планування. Інвестиції в навчання співробітників із використанням сучасних технологій і аналітичних інструментів забезпечують краще розуміння ними складних процесів і підвищують точність планування. Це також сприяє формуванню культури прозорості та відповідальності в процесах управління потенціалом та розвитком підприємств.

Таким чином, удосконалення процесу бюджетного планування має бути спрямоване на впровадження сучасних технологій, розвиток гнучких моделей і врахування міжнародного досвіду. Це дозволить підприємствам підвищити економічну ефективність використання всіх ресурсів, зменшити ризики та забезпечити стабільний розвиток у складних умовах сучасного ринку.

Висновки. Установлено, що бюджетне планування є ключовим інструментом управління потенціалом підприємств, особливо в умовах динамічного й складного глобального середовища. Доведено, що ефективне бюджетування сприяє оптимізації розподілу ресурсів, забезпечує адаптацію підприємств до зовнішніх змін, мінімізує ризики та підвищує довгострокову



економічну ефективність й конкурентоспроможність, забезпечує їхній сталий розвиток. Особливу увагу приділено важливості інтеграції сучасних технологічних рішень, інноваційних підходів і міжнародних практик у процеси планування для подолання викликів, пов'язаних із нестабільністю економіки, геополітичними конфліктами та волатильністю глобальних ринків.

Основними проблемами, які було виявлено, є недостатня прозорість бюджетних процесів, обмежена гнучкість у реагуванні на зовнішні зміни та відсутність належного узгодження бюджетного планування зі стратегічними цілями підприємств. Крім того, низький рівень використання сучасних технологій, таких як штучний інтелект і аналітика даних, обмежує можливості підприємств у прогнозуванні ризиків та побудові адаптивних моделей. Для українських підприємств додатковими проблемами є вплив воєнних дій на логістику, усе вища фінансова нестабільність та потреба в більшій інтеграції з міжнародними ринками.

Рекомендовано впроваджувати централізовані цифрові платформи для управління бюджетом у режимі реального часу, застосовувати сценарне планування для врахування різних економічних результатів та інтегрувати інструменти управління ризиками в процеси бюджетування. Також наголошено на важливості підготовки управлінського персоналу, відповідального за бюджетне планування, та впровадженні найкращих міжнародних практик, що дозволить підвищити економічну ефективність діяльності підприємств та управління їхнім потенціалом. Додаткову увагу варто приділити співпраці між фінансовими, операційними та стратегічними підрозділами для забезпечення комплексного й реалістичного формування бюджетів.

Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні ефективності конкретних технологічних інструментів, таких як алгоритми машинного навчання, для підвищення точності бюджетних прогнозів. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку адаптивних підходів до



бюджетного планування для малих і середніх підприємств у постконфліктних економіках. Іншим перспективним напрямом є дослідження ролі екологічних, соціальних та управлінських (ESG) критеріїв у бюджетних процесах, особливо для компаній, які прагнуть відповідати міжнародним стандартам сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Vovchak O., Rudevska V., Holub R. Peculiarities of ensuring financial sustainability of the Ukrainian Banking System. *Banks & bank systems*. 2018. Vol. 13. P. 184-195. URL: <https://www.businessperspectives.org/index.php/journals/banks-and-bank-systems/issue-277/peculiarities-of-ensuring-financial-sustainability-of-the-ukrainian-banking-system> (date of access: 29.11.2024).

2. Лапіна І. С., Кравченко О. М. Методичні основи фінансового планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. Одеса, 2023. № 7-8. С. 86-98. URL: http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/308-309/pdf/NV_ONEU_7-8_2023.pdf#page=86 (дата звернення: 29.11.2024).

3. Євтушенко В. А., Ляшевська В. І., Чупринюк Ю. В. Дослідження та вдосконалення стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 23-29. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001146221> (дата звернення: 29.11.2024).

4. Куліш Д. В. Адаптивність стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств до особливостей діяльності підприємств. *Economic Synergy*. 2023. № 3. С. 112-127. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-3-8> (дата звернення: 29.11.2024).

5. Красовська Ю., Швець О. Вплив воєнного стану на планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Bulletin National University of Water and Environmental Engineering*. 2022. № 2 (98). С. 112-120. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve2202211> (дата звернення: 29.11.2024).



6. Посаднева О. М., Рибицька Я. М. Проблематика бюджетного планування в умовах макроекономічної нестабільності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Ужгород, 2021. № 36. С. 123-129. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/36_2021ua/24.pdf (дата звернення: 29.11.2024).

7. Тсифра Т., Локтіонова Я., Костенко Н. Бюджетування як інструмент планування і управління господарською діяльністю підприємства. *Ways to Improve Construction Efficiency*. 2020. № 46. С. 24-31. DOI: <https://doi.org/10.32347/2707-501x.2020.46.24-31> (дата звернення: 29.11.2024).

8. Метелиця В. М., Коваль Н. І., Томашук І. В. Аналіз організації бюджетного планування в Україні. *The scientific heritage*. 2020. № 46. С. 100-110. URL: <https://www.scientific-heritage.com/wp-content/uploads/2020/09/VOL-8-No-46-46-2020.pdf#page=100> (дата звернення: 29.11.2024).

9. Докієнко Л. М. Фінансове планування та аналіз на підприємстві: сучасні глобальні тренди та перспективи розвитку. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 16. С. 58-51. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/16.8> (дата звернення: 29.11.2024).

10. Тимошенко М. В. Бюджетна політика України в умовах невизначеності та протидії геополітичним викликам. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2023. Вип. 37. С. 148–154. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8003489>

11. Фетіщенко Є. М. Міжнародний досвід планування видатків державного бюджету та можливості його використання в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. №16. С. 125-131. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6804&i=19> (дата звернення: 29.11.2024).

12. Ebert R. J., Griffin R. W. *Business essentials*. Pearson. 2020. URL: <https://thuvienso.hoasen.edu.vn/handle/123456789/12655> (date of access: 29.11.2024).



13. Makarchuk I., Khudolii V., Rasyuk M. The concept, essence and stages of financial planning and budgeting at the enterprise. *University Economic Bulletin*. 2021. No 51. C. 112-121. DOI: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2021-51-112-121> (date of access: 29.11.2024).

14. Romenska K., Chentsov V., Rozhko O., Uspalenko V. Budget planning with the development of the budget process in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. No 18(2). P. 246-260. DOI: 10.21511/ppm.18(2).2020.21 (date of access: 29.11.2024).

15. Langenwalter G. *Enterprise resources planning and beyond: integrating your entire organization*. CRC Press. 2020. URL: <https://doi.org/10.1201/9781420049060> (date of access: 29.11.2024).

16. Rasulov, R. Economic Substantiation of Innovative Solutions for Direct Cooperation between Manufacturers and Restaurants. *Futurity Economics&Law*. 2024. 4(4), 121–136. <https://doi.org/10.57125/FEL.2024.12.25.07> (date of access: 29.11.2024).

17. Rasulov, R. Automation of Direct Sales Processes as a Driver of Economic Efficiency in the Restaurant Industry: A Descriptive Study. *Futurity of Social Sciences*. 2023. 1(3), 79–94. <https://doi.org/10.57125/FS.2023.09.20.06> (date of access: 29.11.2024).