

**Olha Vorkunova**  
*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*  
*Odessa National Maritime University*

**Воркунова О.В.**  
*к.е.н., доцент*  
*Одеського національного морського університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-22>

## **BUDGETING AS A TOOL FOR EFFECTIVE FINANCIAL PLANNING OF AN ENTERPRISE IN MODERN CONDITIONS**

### **БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

У стрімко мінливих економічних умовах, що встановлюють високі вимоги до якості товарів, робіт і послуг особливо велика цінність ефективного керування підприємством. Для прийняття оперативних і обґрунтованих рішень необхідно володіти інформацією про стан підприємства не тільки в цей момент, але й на деякий період у майбутньому.

«Планування – це процес розробки та прийняття цільових настанов у кількісному і якісному вираженні, а також визначення шляхів їх найбільш ефективного досягнення» [3; 4].

Необхідність застосування фінансового планування на підприємстві обумовлена тим, що воно дозволяє вибрати найбільш ефективні шляхи його розвитку, втілює намічені стратегічні цілі в конкретні фінансові показники, дає можливість оцінити ефективність діяльності підприємства, допомагає розраховувати та стежити за використанням фінансових ресурсів, а також може бути інструментом їхнього залучення. Планування зв'язане, з одного боку, із запобіганням помилкових дій, а з іншого боку – зі зменшенням числа невикористаних можливостей.

Фінансовий план дуже впливає на економіку підприємства: за допомогою нього відбувається порівняння реальних фінансових можливостей і витрат за рахунок взаємозв'язку всіх статей фінансового плану й економічних показників діяльності підприємства.

В умовах ринку, коли ціни на ресурси, товари та послуги вільно встановлюють самі конкуруючі виробники та споживачі, кожне підприємство самостійно вирішує що і у якій кількості робити. Кожний учасник ринку ґрунтується на власному досвіді, інтуїції та здатності передбачати майбутнє для визначення курсу своєї діяльності.

При здійсненні фінансового планування важливо використовувати методи, які дадуть можливість зрівняти різні сценарії розвитку фінансів підприємств і на основі систематизації й осмислення отриманої інформації вибрати оптимальні шляхи руху вперед і мінімізації ризиків. У практиці фінансового планування найчастіше застосовуються методи економічного аналізу, коефіцієнтний і нормативний методи складання фінансових планів.

В економічній літературі розрізняють п'ять видів фінансового планування:

- стратегічне планування;
- перспективне планування;
- бізнес-планування (містить у собі перспективне й поточне планування);
- поточне планування або бюджетування оперативне фінансове планування.

Розподіл фінансових планів по видах здійснюється залежно від тривалості бюджетного періоду, тобто тимчасового інтервалу фінансового плану. Основою формування всіх фінансових планів найчастіше виступають довгострокові цілі, обумовлені керівництвом підприємства в ході стратегічного планування шляхом вироблення фінансової стратегії.

Стратегічні цілі підприємства деталізуються й одержують своє відбиття у вигляді середньострокових і короткострокових планів і бюджетів.

Таким чином, можливо наступне визначення поняття «фінансове планування» – це процес розробки, затвердження, виконання фінансової й інвестиційної політики підприємства шляхом формалізації їх у вигляді фінансових планів і бюджетів, на основі прийнятої методології й сформованої економічної ситуації, аналізу, моніторингу й своєчасного необхідного коректування прогнозних результатів, орієнтованої на прийняття управлінських рішень і оцінку можливих ризиків [3; 4].

Бюджетування є одним з основних інструментів керування підприємством. Воно давно й активно використовується як технологія фінансового планування. Однак деякі підприємства розглядають бюджетування як реальний інструмент керування ефективністю бізнесу та досягнення стратегічних цілей і завдань.

У нашій країні під бюджетуванням часто розуміють керування коштами, використовуваними в операційній діяльності підприємства, у той час як у світовій практиці бюджетування – це елемент менеджменту, орієнтований на керування, що представляє собою методологію планування, обліку та контролю коштів і фінансових результатів.

Бюджетування також можна представити як процес аналізу раніше ухвалених рішень, за допомогою якого підприємство оцінює доцільність фактичного використання активів.

Бюджетування як управлінська технологія включає три найважливіші тридцятилітні частини:

- технологія бюджетування, що являє собою види й форми бюджетів, систему фінансово-економічних показників як основу побудові бюджетів, порядок консолідації окремих бюджетів у єдиний зведений бюджет;
- організація процесу бюджетування, що передбачає формування фінансової структури підприємства, за допомогою визначення центрів фінансової відповідальності, бюджетного регламенту, етапів бюджетного процесу, графіка документо-обігу, системи внутрішніх нормативних документів;
- інформаційні технології, що дозволяють не тільки розробити різні сценарії майбутнього фінансового стану підприємства, але й здійснити оперативний збір, обробку й консолідацію фактичних даних, необхідних для бюджетного контролю.

Система бюджетування являє собою сукупність таких елементів, як структура бюджетів, процедура формування, узгодження й затвердження бюджетів, контроль їхнього фактичного виконання, нормативна база (норми, нормативи, ліміти), типові процедури й механізми прийняття управлінських рішень.

Бюджетний процес на будь-якому підприємстві повинен починатися з розробки проекту зведеного бюджету. На цьому рівні необхідно оцінити виробничу програму, її якісні й кількісні параметри, зміни цінові й кредитної політики, визначити виробничий потенціал підприємства на основі аналізу раціональності використання активів, освоєння нових технологій і видів продукції. Далі проект бюджету повинен пройти процедуру узгодження й затвердження вищим органом керування. За підсумками бюджетного періоду варто провести аналіз виконання бюджету, виявити відхилення, пояснити їхньої причини, прийняти необхідні управлінські рішення.

У цей час існують дві основні форми складання бюджету:

- фіксований бюджет (традиційна форма);

– гнучкий бюджет.

При фіксованому бюджеті цифрові показники розраховуються й затверджуються до початку планованого періоду та перегляду не підлягають. Відмінною рисою гнучкого бюджету є те, що на кожному з етапів розвитку підприємства в бюджет можуть бути внесені коректування. Деякі підприємства формують так звані обновлювані, або «ковзні», бюджети, коли при складанні бюджету на рік, по закінченні першого планового кварталу провадиться планування ще на один квартал. Використовуючи «ковзний» бюджет, підприємство має можливість оперативного враховувати зміни зовнішнього середовища, а також корегувати плани залежно від вже досягнутих результатів.

Особливий зміст у цей час здобуває бюджетування для підприємств морської галузі України. Після набрання чинності Законом «Про морські порти України» функції адміністрування передані в адміністрацію морських портів України, господарські функції – портовим операторам. У результаті прийняття закону суб'єкти портової діяльності крім вартості послуг зі зберігання вантажів можуть самостійно визначати вартість стивідорних послуг. З огляду на значні зміни в ціноутворенні, у структурі вантажопотоків і їхніх напрямків, конкуренція на ринку надання перевантажувально-розвантажувальних послуг посилюється. Крім того, значні ризики пов'язані зі зміною курсу національної валюти. Таким чином, беручи до уваги існуючі фактори невизначеності, що складаються в сфері діяльності підприємств морської галузі, необхідність переходу від стандартної процедури планування до більше поглибленого процесу бюджетування стає очевидною.

Впровадження системи бюджетування на вітчизняних підприємствах дозволить у складних економічних умовах раціонально використовувати наявні ресурси, адекватно реагувати на виникаючі складності, угадуючи можливі ризики, приймати обґрунтовані рішення для підвищення ефективності роботи й вартості бізнесу.

Особливо актуальною є необхідність бюджетування в умовах сучасного фінансово-економічного положення в країні, коли точність планування фінансових ресурсів підприємства прямо впливає на його фінансове становище, а отже, і інвестиційну привабливість.

### Література:

1. Про схвалення Концепції Загальнодержавної програми розвитку малого і середнього підприємництва на 2014-2024 роки. Кабінет Міністрів України; Розпорядження, Концепція від 28.08.2013 № 641-р. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/> (дата звернення: 01.02.2022).
2. Ярова Н.В., Воркунова О.В., Коцюбенко К.О., Ліщенко В.С. Формування методичних положень підвищення конкурентоспроможності контейнерного терміналу на прикладі «ТІС-контейнерний». *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. Одеса. 2020. № 1 (70). URL: <https://www.daemmt.odesa.ua/index.php/daemmt/article/view/301>.
3. Ярова Н.В., Ліщенко В.С. Science and Practice : Implementation to Modern Society. Формування методичних положень підвищення конкурентоспроможності контейнерного терміналу : proceedings of the 8th International Scientific and Practical Conference (December 16-18, 2020). Manchester, Great Britain : Peal Press Ltd., 2020. P. 61-66.
4. Ярова Н.В., Воркунова О.В., Хотєєва Н.В., Скліфос О.С. Основні напрямки вдосконалення методичних основ фінансового планування на підприємствах. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. Одеса. 2019. № 3 (68). С. 68-85. URL: <https://www.daemmt.odesa.ua/index.php/daemmt/article/view/275>.