

# ФІНАНСИ ТА ГРОШОВО-КРЕДИТНІ ВІДНОСИНИ В НАЦІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВІ

УДК 658.5

JEL Classification Code: M19; L29

**Макалюк І.В.**

*к.е.н., ст. викл., Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

**Джумакеєва Д.Д.**

*Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», гр. УЕ-61*

## РОЛЬ БЮДЖЕТУВАННЯ У ФІНАНСОВОМУ ПЛАНУВАННІ ПІДПРИЄМСТВА

*Статтю присвячено дослідженню ролі бюджетування у фінансовому плануванні підприємства. Зокрема, обґрунтовано актуальність дослідження з точки зору оптимізації і раціонального розподілу ресурсів по структурних підрозділах підприємства та напрямках його діяльності. Охарактеризовано сутність фінансового планування на підприємстві. Проаналізовано хронологію розвитку планування та бюджетування з 1970-х років до сьогодення. Досліджено різні підходи до дефініцій планування та бюджетування. Окреслено спільні та відмінні риси процесів планування та бюджетування в контексті основних етапів, інформаційної бази, принципів, методів, деталізації об'єкта, суб'єкта, мети, періоду дії. Виокремлено та охарактеризовано основні складові процесу планування, такі як стратегічний аналіз, прогнозування, розроблення планових показників, бюджетування. Визначено перспективи подальших досліджень у напрямі обґрунтування шляхів підвищення ефективності фінансового планування діяльності вітчизняних підприємств в умовах обмеженості фінансових ресурсів.*

**Ключові слова:** планування; фінансове планування; бюджетування; підприємство; прогнозування.

**Постановка проблеми.** У сучасних українських реаліях, що характеризуються невизначеністю, політичною та економічною нестабільністю умов зовнішнього інституціонального середовища, питання оптимізації та раціонального розподілу ресурсів по структурних підрозділах підприємства та напрямках його діяльності, залишається, як ніколи, актуальним. Зокрема, існує необхідність здійснення обґрунтованого фінансового планування на підприємстві з метою забезпечення господарських процесів необхідними фінансовими ресурсами, досягнення та підтримки стану платоспроможності підприємства і високого рівня фінансової стійкості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання змісту планування та його складових висвітлено у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема Р. Акоффа [9], А. Кочнева [5], А. Апчерча [2], Д. Коркуни [4], І. Андрущенко, О. Касьян [1], Н. Ювженко [11] та багатьох інших. Кожна наукова праця робить свій внесок у розвиток науки планування, однак зважаючи на реалії сьогодення, навряд чи можна вважати, що методологія планування є повністю сформованою. Планування – це процес різноманітний

за видами та складний за структурою і обсягом виконуваних операцій. З розвитком середовища з'являються нові об'єкти планування, виокремлюються нові підходи, формуються нові методи. Суттєвим є також те, що планування є першочерговою функцією управління, яка створює передумови для реалізації інших важливих функцій, таких як організування, мотивування, контролювання і регулювання. З огляду на це, виникає необхідність ефективної реалізації функції планування (в т. ч. фінансового) на підприємствах, адже вона визначає результативність подальших дій в напрямку досягнення мети діяльності будь-якого підприємства чи організації.

Планування – це багатогранний, комплексний процес, який містить у своєму складі інші «підпроцеси», що в сукупності забезпечують реалізацію функції планування. При цьому, важливо чітко розуміти сутність і значення кожної складової в загальному процесі. Одним із таких «підпроцесів» є бюджетування, що і обумовило мету даного дослідження.

**Мета статті** є поглиблення теоретичних засад щодо сутності бюджетування та обґрунтування його ролі у фінансовому плануванні підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Фінансове планування є процесом розроблення системи планових (нормативних) фінансових показників, що характеризують забезпечення поточної діяльності та розвитку підприємства необхідними фінансовими ресурсами і підвищення ефективності його фінансової діяльності в майбутньому [7].

Для визначення ролі бюджетування у фінансовому плануванні підприємства, а також з метою уникнення ототожнення та синонімічного трактування двох термінів, варто розглянути сутність процесів та хронологію їх виникнення і розвитку.

Так, звертаючись до хронології виникнення планування та бюджетування, виокремлюється 4 основних етапи формування цих процесів:

**1 етап (1970-1980 рр.):** розробка та формування теорії управління і планування в організаціях, значну увагу якому приділив відомий вчений Р. Акофф. У своїх роботах він використовував переважно філософський підхід до аналізу проблем управління, дослідив сутність, основні етапи, принципи та методологію планування, а також, виокремив фінансову модель планування у якості одного із центральних елементів [9].

**2 етап (1980-1988 рр.):** розробка концепції фінансового планування у рамках фінансового менеджменту. Фінансовий менеджмент став визначним напрямом, що слугував у певній мірі каталізатором для розвитку теорії бюджетування. Результатом другого етапу є формування фінансового планування як окремої сфери, функціями якої є: аналіз інвестиційних можливостей компанії; обґрунтування обраних рішень із цілого ряду можливих; прогнозування результатів на основі обраних рішень; оцінка результатів та порівняння із обраними цілями. Саме на цьому етапі вже прослідковуються певні відголоски та ознаки використання теорії бюджетування.

**3 етап (1988-1998 рр.):** концепція розвитку теорії бюджетування як елементу внутрішнього контролінгу, засновниками якої були Р. Манн та Є.

Майер. У загальному розумінні, контролінг – певна система керування підприємством, основою якої є інформаційні ресурси, а діяльність фірми спрямована на результат. Вчені з'ясували, що таке явище, як контролінг, необхідно розподілити на стратегічну та оперативну складові, у свою чергу, бюджетування має відноситись до оперативного контролінгу. Інший економіст – Д. Хан – розглядав контролінг через призму практичних проблем у складі процесів управління організацією. За його теорією, існує 4 види планування: стратегічне, генеральне, оперативне та фінансове. Зазначено, що останні два види формують базу для бюджетування [6].

**4 етап (1998 р. – теперішній час):** формування теорії бюджетування як однієї з базових сучасних складових управління підприємством. Завдяки працям Д. Шима та Д. Сігела проявляється цілісна картина бюджетування, де показується вдала комбінація елементів стратегічного та тактичного управління із акцентом на злагодженість та узгодженість діяльності всередині підприємства задля стрімкого досягнення мети. Даний етап розглядає бюджетування вже не тільки як самостійний процес у діяльності підприємства, а і як заснована на процесі управління система, де планування стає елементом стосовно бюджетування [10].

Враховуючи еволюцію наукових поглядів стосовно суті процесів планування і бюджетування, стає зрозумілим, що вони тісно взаємопов'язані у механізмі управління виробничо-господарською діяльністю підприємства. Для більш детального розуміння змісту цих понять проаналізуємо різні підходи до їх трактування.

Планування є складним, багатоступеневим та різноспрямованим процесом, саме тому в економічній літературі існує доволі багато підходів до його трактування. Вчені дійшли згоди, що процес планування можна розглядати у двох аспектах. По-перше, як загальноекономічне, тобто з точки зору теорії фірми. По-друге, як саме управлінський процес, який ґрунтується на засадах менеджменту. Обидві дефініції тісно пов'язані між собою, адже для ефективного керування підприємством одним з найважливіших етапів є якраз прийняття та реалізація планових рішень. Незалежно від формулювання терміну, в його сутність вкладається декілька питань, розв'язання яких допомагає обрати вірні рішення:

1. Який рівень розвитку має підприємство та які результати фінансово-господарської діяльності?
2. Як можливо реалізувати цілі підприємства і які ресурси будуть сприяти цьому найбільше?
3. Чи будуть вкладені ресурси давати необхідний результат?

Відповідно, більшість науковців притримується думки, що планування – це процес розробки планів та нормативних показників задля забезпечення розвитку підприємства, подолання певних ризиків та підвищення ефективності в операційній, інвестиційній та фінансовій діяльності у майбутньому періоді.

Щодо бюджетування, судження науковців стосовно дефініції цього поняття розійшлись у трьох напрямках. В одних джерелах [3], бюджетування розглядається як процес лише формування і складання фінансових планів на

підприємстві. Це визначення хоч і є найпоширенішим, проте не розкриває повної сутності поняття. Інша група вчених – А. Кочнев [5] та А. Апчерч [2] – вважають, що бюджетування – технологія планування, обліку та контролю грошей та фінансових результатів. Тут картина вже більш розширена, адже бюджетування розглядається як певна сукупність відомостей, проте все ще не зрозумілі мета та організаційна структура. За третім підходом, якого, зокрема, притримується і Д. Коркуна [4], бюджетування – це процес розробки, виконання, контролю і аналізу фінансового плану, що охоплює всі сторони діяльності організації, та дозволяє зіставити понесені витрати та отримані результати у фінансових строках в цілому по підприємству і по окремих бюджетах. Тобто, відокремлюється вже самостійний процес, який передбачає не лише розроблення плану, але і контроль його виконання. Цікаво, що остання дефініція чітко відображає позицію виникнення та ґрунтування на засадах фінансового планування, що є відсиланням на походження, етапи та розвиток такого процесу, як бюджетування.

З метою остаточного спростування тотожності двох понять, необхідно виокремити спільні та відмінні риси (табл. 1).

**Таблиця 1** – Спільні та відмінні риси планування та бюджетування

Бюджетування		Планування
Відмінність	Спільні риси	Відмінність
1	2	3
<p><b>Основні етапи:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підготовка до бюджетування.</li> <li>2. Розроблення бюджетів.</li> <li>3. Контроль за виконанням бюджетів.</li> </ol>	<p><b>Об'єкт дії</b> – підприємство; окремі види діяльності чи операції; структурні підрозділи; бізнес-процеси; інвестиційні проекти; центри відповідальності; види витрат; центри фінансового обліку</p>	<p><b>Основні етапи:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Формування цілей.</li> <li>2. Визначення вхідних передумов.</li> <li>3. Виявлення альтернатив і вибір найкращих з них.</li> <li>4. Затвердження плану.</li> <li>5. Виконання плану.</li> </ol>
<p><b>Інформаційна база</b> – локальні бюджети є основою зведеного бюджету, а саме: операційний, фінансовий, бюджет продажу, виробництва, прямих матеріальних витрат, прямих витрат на оплату праці, адміністративних витрат, бюджет витрат на збут, собівартості реалізованої продукції і т.д.</p>	<p><b>Предмет</b> – ключові показники фінансово-господарської діяльності підприємства</p> <p><b>Суб'єкт</b> – власники; фінансовий директор; менеджери; керівники структурних підрозділів</p>	<p><b>Інформаційна база</b> – договори (зі споживачами та постачальниками продукції), результати аналізу бухгалтерського обліку, прогностичні розрахунки з реалізації продукції, економічні нормативи, які підтверджені законодавчо, прийнята дирекцією підприємства політика на наступний рік і т.д.</p>
<p><b>Принципи:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Часової визначеності.</li> <li>2. Багатоваріантності.</li> <li>3. Узгодженості цілей «знизу-вгору».</li> <li>4. Зв'язку із фінансовою стратегією підприємства.</li> <li>5. Хронологічності.</li> </ol>	<p><b>Мета</b> - здійснення ефективної управлінської роботи стосовно оптимізації джерел та структури залучених коштів, їх розподілу та використання для забезпечення повноцінного фінансування</p>	<p><b>Принципи:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Фінансового співвідношення строків.</li> <li>2. Платоспроможності.</li> <li>3. Капіталовкладень.</li> <li>4. Збалансованих ризиків.</li> <li>5. Максимальної рентабельності.</li> </ol>

Продовження табл. 1

1	2	3
6. Уніфікації форм бюджетів.	підприємства і зростання його ринкової вартості	6. Швидкого пристосування до потреб ринку.
<b>Методи</b> бюджетування специфічні, засновані на методах планування, залежать від складу локальних бюджетів та забезпечують ефективне формування фінансових планів та їх прозорість.	Форма представлення інформації однакова за змістом	<b>Методи:</b> 1. Балансовий. 2. Аналітичний. 3. Нормативний. 4. Оптимізації планових рішень. 5. Економіко-математичне моделювання.
<b>Деталізація об'єкта:</b> використовується метод декомпозиції, який полягає у тому, що бюджети більш низьких рівнів є деталізацією більш високих бюджетів.	<b>Період дії</b> – протягом декількох місяців, частіше до 1 року.	<b>Деталізація об'єкту:</b> відбувається у межах реальних можливостей та на основі інформації про зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства у плановому періоді.

*Джерело: сформовано на основі [9; 10; 11]*

Отже, як видно з табл. 1, планування і бюджетування – різні категорії за своїм змістом. Значна кількість спільних рис не є дивною, адже згідно з етапами формування, бюджетування виникло на засадах створення фінансового планування.

З огляду на те, що результатом планування є певна система планів з їх подальшою якісною та кількісною оцінкою, доцільно виокремити 4 основні процеси:

- *стратегічний аналіз* інвестиційних можливостей та джерел фінансових ресурсів, які є у розпорядженні підприємства;
- *прогнозування* наслідків прийнятих рішень, з метою запобігання несприятливих результатів та конфлікту між вже прийнятими та майбутніми рішеннями;
- процес *розроблення планових показників*, основою якого є обґрунтування обраного варіанту серед усієї сукупності альтернатив, які відображають певні стратегічні цілі;
- процес *бюджетування*, що відповідає за планування та контроль грошових коштів, а також формування фінансових результатів та здійснення оцінки наслідків прийнятих рішень.

Розглянемо зміст кожного з процесів більш деталізовано. *Стратегічний аналіз* передбачає певне дослідження ресурсів та можливостей компанії з метою визначення декількох альтернатив розвитку підприємства на рік, або більше. Він, у свою чергу, складається з 4 сценаріїв, кожен з яких безпосередньо пов'язаний з детальним переглядом інформації, що стосується фінансової діяльності. Тому важливим завданням є врахування фінансової стійкості та платоспроможності компанії:

1. Керівництво веде агресивну тактику управління підприємством. Зростання здійснюється шляхом виходу на нові ринки збуту, створення нових видів продукції, диверсифікації виробництва та освоєння нових видів діяльності. Такий варіант потребує значних капітальних витрат.

2. Сценарій переслідування вже сформованої тенденції розвитку, стимулювання бізнес-процесів відбувається паралельно із зростанням ринків збуту.

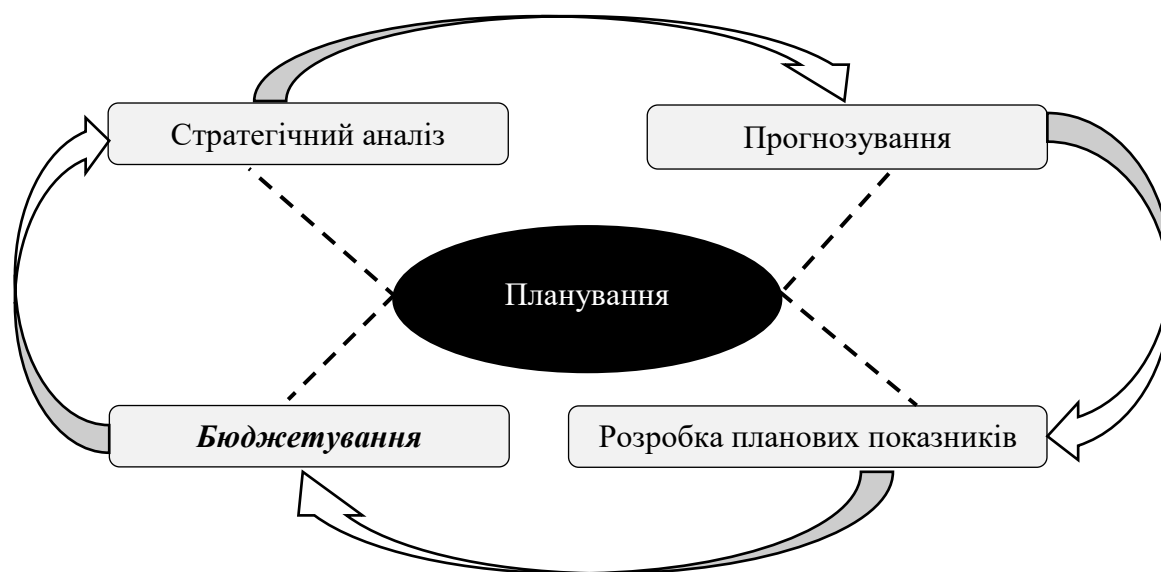
3. Розподіл бізнес-процесів на найбільш ефективні та безприбуткові, функціонування яких потрібно припинити. Сценарій потребує мінімум капіталовкладень.

4. Продаж окремих філіалів та дочірніх компаній, або повне їх знищення.

*Процес прогнозування* є системою досліджень, під час яких здійснюється перевірка можливого стану та наслідків діяльності підприємства після реалізації одного з допустимих варіантів, враховуючи конкретні умови та зміни, з метою зниження ймовірних ризиків.

*Процес розроблення планових показників* передбачає трансформацію стратегічних цілей у конкретні плани, а саме відбувається процес формування плану потреб підприємства у інвестиціях, інноваціях та джерелах їх фінансування, плану розміщення фінансів в межах компанії.

Досліджуючи *бюджетування* як складову у системі планування (рис. 1), стає зрозумілим, що цей процес посідає значне місце та виконує основні та дуже важливі функції, які допомагають скласти обґрунтований план підприємства.



**Рисунок 1** – Місце бюджетування у процесі планування

*Джерело: розроблено автором*

**Висновки.** На сьогодні, бюджетування є основою сучасного формування фінансових планів, адже воно будується на засадах єдності планування і контролю виконання плану та ефективної оцінки відхилення фактичних показників від планових. В умовах динамічного економічного середовища процес оперативного прийняття управлінських рішень, а також вчасного

втручання та коректного виправлення недоліків є базовою умовою задля здійснення найбільш ефективного управління господарською системою.

Отже, планування є безперервним циклом, де усі процеси пов'язані між собою та працюють у режимі взаємозв'язку. Кінцевим результатом є розроблена система довгострокових, поточних та оперативних планів, які забезпечують головну мету діяльності підприємства – ефективність ресурсів та прибутковість компанії у цілому.

Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є обґрунтування шляхів підвищення ефективності фінансового планування діяльності вітчизняних підприємств в умовах обмежених фінансових ресурсів.

### Список використаних джерел

1. Андрущенко І. Є., Касьян О. С. Бюджетування, як технологія стратегічного фінансового управління. Ефективна економіка. 2014. № 12. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3611>.
2. Апчерч А. Управлінський облік: принципи та практика : Перек. з англ. ; під ред. Я. В. Соколова, І. А. Смирнової. М. : Фінанси і статистика, 2002. 951 с.
3. Бочаров В. В. Финансовое планирование и бюджетирование : учеб. пособие для бакалавров всех форм обучения по специальности «Финансы и кредит». СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2013. 90 с.
4. Коркуна Д. Бюджетування у системі фінансового планування підприємства. Формування ринкової економіки в Україні. 2009. № 19. С. 330-334.
5. Кочнев А. Ф. Разработка сбалансированной системы показателей: шаг за шагом (Часть 1). URL : [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_27/article\\_3958/](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_3958/).
6. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих. М. : Финансы и статистика, 1992. 208 с.
7. Петрович Й. М., Прокопишин-Рашкевич Л. М. Економіка і фінанси підприємств : навч. посіб. Львів : Магнолія, 2006. 408 с.
8. Погрішук Б. В., Марченко О. І. Планування і контроль на підприємстві : навч. посіб. Тернопіль : КРОК. 2015. 682 с.
9. Russell L. Ackoff. A Concept of Corporate Planning. Wiley-Interscience : New York, 1970.
10. Шим Джей К., Сигел Джоэл Г. Финансовый менеджмент : Перевод с англ. М. : Филинь, 1996. 400 с.
11. Ювженко Н. М. Теоретичні підходи до визначення сутності та природи бюджетування. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 7. URL : [http://www.investplan.com.ua/pdf/7\\_2017/16.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2017/16.pdf).

### References

1. Andrushchenko, I. Ye., Kasian, O. S. (2014) 'Budgeting as a technology for strategic financial management', Efficient economy, (12), [Online]. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3611>.
2. Apcherch, A. (2002) Management accounting: principles and practice, Moscow: Finance and statistics. 951 p.
3. Bocharov, V. V. (2013) Financial planning and budgeting, St. Petersburg. 90 p.
4. Korkuna, D. (2009) 'Budgeting in the enterprise financial planning system', Formation of market economy in Ukraine, (19), pp. 330-334.
5. Kochnev, A. F. (n.d.) 'Developing a Balanced Scorecard: Step by Step (Part 1)', [Online]. Available at: [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_27/article\\_3958/](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_3958/).

6. Mann, R., Maier, E. (1992) Controlling for beginners, Moscow: Finance and statistics. 208 p.
  7. Petrovych, Y. M., Prokopyshyn-Rashkevych, L. M. (2006) Controlling for beginners, Lviv: Mahnoliia. 408 p.
  8. Pohrishchuk, B. V., Marchenko, O. I. (2015) Planning and control at the enterprise, Ternopil: KROK. 682 p.
  9. Russell L. Ackoff. (1970) A Concept of Corporate Planning. New York.
  10. Shym, J. K., Sigel, J. G. (1996) Financial management, Moscow: Philin.
  11. Yuvzhenko, N. M. (2017) 'Theoretical approaches to determining the nature and nature of budgeting', Investment: practice and experience, (7), [Online]. Available at: [http://www.investplan.com.ua/pdf/7\\_2017/16.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2017/16.pdf).
- 

**Макалюк І. В.**

*к.э.н., ст. преп. КПИ им. Игоря Сикорского,*

**Джумакеєва Д. Д.**

*КПИ им. Игоря Сикорского, гр. УЕ-61*

### **РОЛЬ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В ФИНАНСОВОМ ПЛАНИРОВАНИИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

*Статья посвящена исследованию роли бюджетирования в финансовом планировании предприятия. В частности, обоснована актуальность исследования с точки зрения оптимизации и рационального распределения ресурсов по структурным подразделениям предприятия и направлениям его деятельности. Охарактеризованы сущность финансового планирования на предприятии. Проанализированы хронологию развития планирования и бюджетирования с 1970-х годов до наших дней. Исследованы различные подходы к дефиниций планирования и бюджетирования. Определены общие и отличительные черты процессов планирования и бюджетирования в контексте основных этапов, информационной базы, принципов, методов, детализации объекта, субъекта, цели, периода действия. Выделены и охарактеризованы основные составляющие процесса планирования, такие как стратегический анализ, прогнозирование, разработка плановых показателей, бюджетирование. Определены перспективы дальнейших исследований в направлении обоснования путей повышения эффективности финансового планирования деятельности отечественных предприятий в условиях ограниченности финансовых ресурсов.*

**Ключевые слова:** планирование; финансовое планирование; бюджетирование; предприятие; прогнозирования.

**I. Makaliuk**

*PhD of Economic sciences, Senior Lecturer, Igor Sikorsky KPI,*

**D. Dzhumakieieva**

*student, Igor Sikorsky KPI*

### **THE ROLE OF BUDGETING IN THE FINANCIAL PLANNING OF ENTERPRISES**

*The article is devoted to the study of the role of budgeting in the financial planning of an enterprise. In particular, the relevance of the study in terms of optimization and rational allocation of resources by structural subdivisions of the enterprise and directions of its activity is substantiated. The essence of financial planning at the enterprise is described. The chronology of planning and budgeting development from the 1970s to the present is analyzed. Different approaches to the definitions of planning and budgeting are explored. The general and distinctive features of planning and budgeting processes in the context of the main stages, information base, principles, methods, detailing of the object, subject, purpose, period of action are outlined. The main components of the planning process, such as strategic analysis,*



*forecasting, development of targets, budgeting, are identified and characterized. The prospects of further researches in the direction of justification of ways of improving the efficiency of financial planning of the activity of domestic enterprises under conditions of limited financial resources are determined.*

**Keywords:** planning; financial planning; budgeting; enterprise; prognostication.

---

**Макалюк І. В.**  
**irina.makaljuk@gmail.com**  
**Джумакеєва Д. Д.**  
**cupcakedi04@gmail.com**