

## МЕНЕДЖМЕНТ

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-52-11>  
УДК 657.312.2

*Давидюк Т.В., д.е.н., професор*  
*Національний технічний університет*  
*«Харківський політехнічний інститут»*  
*tetiana.davydiuk@khpі.edu.ua*  
*ORCID: 0000-0003-3990-5926*  
*Татаринів О.В., аспірант*  
*Національний технічний університет*  
*«Харківський політехнічний інститут»*  
*oleksandr.tatarinov@emmb.khpі.edu.ua*  
*ORCID: 0009-0002-4419-3919*

### ПОРЯДОК ВРАХУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ БІЗНЕСУ ПРИ ПІДГОТОВЦІ БЮДЖЕТІВ КОМПАНІЇ

*Анотація.* У статті проаналізовано порядок врахування під час підготовки бюджетів стратегічних цілей бізнесу, зокрема, визначено процедуру стратегічного планування в компанії, що визначає цільові стратегічні показники, зовнішні характеристики стратегічного плану, фінансовий план, балансування та коригування стратегічного плану. Особлива увага приділена річному плануванню з урахуванням довгострокових цілей компанії з деталізацією бюджетів на місяці.

*Ключові слова:* стратегічні показники, бюджетування, фінансове планування, стратегічне планування, річні бюджети, центри відповідальності.

**JEL code classification: M40**

**Постановка проблеми.** Спроби менеджерів розробити та впровадити такі технології управління підприємством, як: бюджетне планування, КРІ, управління за цілями – часто закінчуються безрезультатно, оскільки вони не пов'язані між собою. Якщо власники мають визначені цільові орієнтири та стратегію розвитку компанії, то завдання фінансової служби – її «оцифрувати». І тому ключові показники діяльності, визначені перспективи розвитку, деталізуються у річних планах підприємства і доводяться до відома функціональних підрозділів з деталізацією на більш короткі календарні періоди. Таким чином, система планування у компанії стає наскрізною, тобто об'єднує розробку взаємопов'язаних стратегічних, річних та оперативних планів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Фінансове планування є надзвичайно актуальним напрямком, про що свідчить зростаюча кількість публікацій науковців. Так, вивченню питання фінансового планування на малому підприємстві, виявленню найбільш ефективних типів фінансового планування присвячено дослідження Б.В. Дергалюка та Н.С. Деркач [1]. Савіною С.С. обґрунтовано, що фінансове планування є одним із інструментів досягнення фінансової стабільності на підприємстві, що дає змогу знизити ризики в умовах невизначеності [2, с. 535]. Хромушина Л.С. в своїй статті відмічає, що бюджети формують певну рамкову конструкцію у вигляді фінансового плану діяльності підприємства, сприяють оптимізації витрат, складанню реалістичних фінансових планів щодо фінансових результатів, визначенню планових показників балансу [3, с. 578]. Визначенню елементів фінансового планування на підприємстві, а саме: програмам, нормативам, нормам, правилам, цілям та процедурам присвячено дослідження А.В. Нечипоренко, С.М. Стабіас [4]. Однак

окремі аспекти фінансового планування в системі управління фінансово-господарською діяльністю компаній потребують подальших наукових досліджень.

**Формулювання цілей статті.** Метою написання статті є розробка алгоритму, що дозволяє пов'язати стратегічні цілі бізнесу з управлінням фінансово-господарською діяльністю компанією з деталізацією на кожному з рівнів (горизонтів) планування.

**Виклад основного матеріалу.** Процедура формулювання цільових стратегічних показників діяльності компанії включає визначення цілей власників, їх бачення бізнесу у довгостроковій перспективі, визначення переліку стратегічних показників діяльності компанії та їх цільових значень. Для отримання необхідної інформації необхідно проаналізувати показники річного звіту про діяльність компанії та направити запит до ради директорів. Результатом цього етапу стратегічного планування може стати документ «Стратегічні показники компанії на ... рік», затверджений радою директорів.

Ще до початку розробки корпоративної, функціональних стратегій та фінансового плану необхідно визначити, які зовнішні фактори можуть вплинути на їх виконання, тобто визначити зовнішні параметри стратегічного плану. Найчастіше вони включають прогнози впливу таких змінних, як курси основних для компанії валют, індекси цін на її найважливіші ресурси, ставки податків, зміна вартості капіталу, що залучається в розрізі джерел запозичень. За кожним із названих факторів визначають граничні межі коливань, при перевищенні заданого рівня запускається процедура коригування стратегічного плану. Результати цього етапу може бути відображений в окремому документі, наприклад, «Макропоказники на .... роки» або «Параметри довкілля на ... роки».

У процесі формування корпоративної стратегії можна назвати такі етапи: 1) підготовка підрозділами компанії інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище господарської діяльності; 2) проведення SWOT-аналізу; 3) розробка бізнес-портфеля (вибір напрямів діяльності компанії); 4) розробка проекту корпоративної стратегії, його аналіз та доопрацювання. Результатом цього етапу повинна стати затверджена корпоративна стратегія компанії, що визначає її місію та бачення, стратегічні цілі, загальне позиціонування, основні принципи розвитку системи управління, цільові значення ключових показників діяльності бізнесу в цілому.

За підсумками корпоративної стратегії повинні бути розроблені функціональні стратегії – продукції, персоналу, фінансово-економічна тощо. У межах цих стратегій повинні бути сформовані політики (таблиця 1).

Таблиця 1

### Функціональні стратегії підприємства

Найменування функціональної стратегії	Політики
Стратегія продукції	Політика асортименту, політика якості, політика управління товарними запасами
Стратегія просування продукції	Політика реклами та PR, політика цін та знижок, політика управління збутом, транспортна та складська логістика
Стратегія персоналу	Політика найму, політика адаптації, політика кадрового обліку та документообігу, політика навчання та розвитку, політика стимулювання
Стратегія системи управління	Політика планування, організаційна структура, бухгалтерсько-юридична структура, бізнес-процеси «Як є» та «Як повинно бути»
Фінансово-економічна стратегія	Політика залучення фінансування, облікова політика, податкова політика
ІТ-стратегія	Політика розвитку ІТ-інфраструктури, політика автоматизації функціональних завдань

Кожна з виділених політик повинна відповідати на такі запитання: на досягнення якоїсь стратегічної цілі спрямована дана політика; на які ключові показники діяльності компанії вплине її реалізація; які заходи необхідно здійснити у рамках політики; які ресурси та на якому етапі необхідно мати; якими показниками вимірюються результати реалізації заходів

та політики в цілому; хто відповідає за реалізацію заходів та політики в цілому. Отримані результати можуть бути зафіксувати у такому документі, як «Функціональні стратегії» чи у окремих документах з кожної зі стратегій.

На заключному етапі стратегічного планування необхідно відобразити цілі компанії у конкретних цифрах та розрахувати потреби в ресурсах для їх досягнення. Все це знайде відображення у фінансовому плані. Фурса В.А., Гнатенко Є.П., Гнатєва Т.М. відмічають про те, що виникає потреба у прогнозуванні руху грошових потоків, плануванні надходження ресурсів компанії, їх найбільш доцільному розподілі [5, с. 70].

Паралельно до фінансового плану переносяться показники поточної діяльності компанії. Значний вплив, на думку М.О. Кужелева, мають фінансові інновації, що здатні забезпечити більш раціональний перерозподіл фінансових ресурсів, дохідності, ризиків та ліквідності [6, с. 121]. Поточна діяльність включає операційну, інвестиційну діяльність в рамках усіх інвестиційних напрямів, крім нових проектів і програм з розширення та розвитку бізнесу (інвестиційний план), а також фінансову діяльність, пов'язану із залученням капіталу та короткостроковими фінансовими інвестиціями.

Інтеграція показників інвестиційного плану та поточної діяльності дозволяє сформувані зведені формати фінансового плану: план доходів та витрат, план руху грошових коштів, прогнозний баланс. Після цього плани ув'язують у фінансовій моделі компанії. У результаті з'являється «Фінансовий план». На важливість забезпечення фінансової стабільності інноваційних підприємств через використання сучасних методик бюджетування, таких як Zero-Based Budgeting (ZBB) та Beyond Budgeting, акцентують зарубіжні дослідники [7].

Порівнюючи розрахункові значення показників плану із заданими власниками компанії, визначають, чи є план збалансованим. Визнати його таким можна за таких умов: цільові значення стратегічних показників діяльності досягаються (тобто відповідають цілям власників); відсутні касові розриви (від'ємні залишки коштів); стратегічний план нечутливий до основних галузевих, регіональних та специфічних для діяльності компанії ризиків.

У разі невідповідності цим критеріям здійснюється балансування стратегічного плану. Для цього в рамках сценарного аналізу з використанням фінансової моделі повинні визначити «вузькі місця», змодельовати варіанти розвитку, провести аналіз чутливості, розробити рекомендації щодо усунення «вузьких місць», скоригувати корпоративну та функціональну стратегію, а також інвестиційний план. Якщо після цього збалансований план отримати неможливо, то необхідно переглянути цільові значення стратегічних показників діяльності.

У ході контролю виконання стратегічного плану можуть виявитися суттєві відхилення від виконання заданих цільових значень показників діяльності. Причинами цього можуть стати зміни ринкової кон'юнктури, інфляція, інші зовнішні фактори, умови ведення господарської діяльності, форс-мажор тощо. При цьому необхідно провести коригування плану, тобто змінити його параметри та плани, що входять до нього. Це неминуче призведе до зміни раніше заданих результатів діяльності.

Оскільки ключові показники діяльності вже задані у стратегічному плані, то функціональним підрозділам потрібно забезпечити їхнє виконання. І тому за наказом генерального директора розробляється річний план. Колектив зарубіжних дослідників указує на переваги інтегрованого бюджетування, яке дає змогу підприємствам узгоджувати короткострокові й довгострокові фінансові плани [8].

На основі затвердженого стратегічного плану та уточнених зовнішніх параметрів річного плану керівники підрозділів формують комплексні річні плани діяльності. У них зазначаються заходи, що необхідно здійснити, функціональні стратегії, в рамках яких вони будуть проводитись, відповідальні підрозділи, терміни виконання, потреба в ресурсах, заплановані результати та показники ефективності намічених заходів (таблиця 2).

Паралельно з комплексними функціональними планами формується річний бюджет – зведений та за видами діяльності. Усі показники у ньому деталізовані за місяцями.

## Річний план підрозділу (приклад)

План на 2025 рік		Компанія	Дата складання:			План заходів		
			Підпис керівника: _____ ПБ			Вплив на ключові показники діяльності	Потреба ресурсів	
№	Найменування заходу	Політика 2012–2016	Відповідальний	Терміни			Капітальні витрати	Поточні витрати
				початок	кінець			
1	Збільшення штату менеджерів з продажу на 14 осіб	Регіональна політика				–	14 000 грн. на місяць	
2	Навчання менеджерів з продажу навичкам продажу нової продукції	Регіональна політика, політика адаптації				Зростання продажів на 1 менеджера з продажу на 10%	5000 грн. за 1,5 місяці	

Бюджети групуються залежно від того, до якого виду діяльності вони відносяться. Операційні включають показники діяльності підрозділів компанії, пов'язані з виконанням поточних виробничо-комерційних функцій. Інвестиційні бюджети містять показники, пов'язані з придбанням та вибуттям довгострокових активів. Фінансові бюджети охоплюють показники, що відображають зміну обсягу та складу власного капіталу, позикових коштів підприємства та фінансових інструментів. Зведені бюджети узагальнюють показники операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Система бюджетування дозволяє компаніям краще позиціонувати себе перед потенційними інвесторами, що є важливим для залучення капіталу [9].

Формування річного бюджету проводиться у рамках фінансової структури – сукупності аналітичних центрів (у деяких компаніях їх називають функціональними центрами) та центрів фінансової відповідальності (ЦФО) з урахуванням їх повноважень та відповідальності щодо планування, виконання та контролю показників бюджету.

Аналітичні центри створюються для централізованого управління статтями зведеного бюджету підприємства (нормування, планування, контролю та аналізу виникаючих відхилень). Вони встановлюють для ЦФО цільові значення ключових показників діяльності та нормативи. У процесі річного планування ЦФО формують та виконують плани.

Якщо бюджет відповідає цільовим значенням ключових показників діяльності та прийнятому у складі стратегічного плану фінансовому плану, його затверджують. Процедура затвердження стандартна. ЦФО захищають подані бюджети на бюджетному комітеті, узгоджують їх та за потреби доопрацьовують. Потім проект річного бюджету розглядається, балансується та затверджується правлінням (іноді – радою директорів) компанії у складі річного плану. Протягом бюджетного періоду всі господарські операції ЦФО виконуються відповідно до затвердженого бюджету. Хід виконання бюджету повинен контролюватись, при цьому розрізняють попередній та наступний контроль. Попередній контроль – авторизація посадовою особою, яка має відповідні повноваження, заявок на оплату, договорів на закупівлю та інші документи, що впливають на виконання бюджету. Подальший контроль включає проведення вибіркового перевірок достовірності представленої звітності, виконання встановлених правил і процедур.

Аналіз виконання бюджету можуть проводити аналітичні центри та ЦФО, але всю роботу координує фінансовий департамент. Метою є встановлення відхилень фактичних значень бюджету від запланованих, виявлення причин та факторів, що вплинули на суму відхилень, розробка рекомендацій щодо усунення причин відхилень, а також підготовка інформації для прийняття управлінських рішень, у тому числі про перегляд бюджету, зміну діючих правил та обмежень.

Оперативним плануванням займаються керівники підрозділів, воно включає формування планів і бюджетів на місяць. З затвердженого річного плану компанії вони розробляють календарні плани продажу готової продукції; плани виробництва (виробнича програма); плани надходжень та витрачань грошових коштів; плани заходів підрозділів із зазначенням термінів, відповідальних та необхідних ресурсів (можуть називатись smart-завдання).

Календарні та оперативні плани заходів, фінансові документи та заявки на оплату затверджуються керівниками відповідних підрозділів та передаються для затвердження, реєстрації операцій та здійснення платежів у відповідні підрозділи компанії (фінансову службу). Таким чином, існує можливість проведення моніторингу виконання підрозділами річного та оперативного планів. Календарні плани підрозділів можуть коригуватися з огляду на очікуване виконання встановлених параметрів.

Паралельно з оперативними планами підрозділів формуються їхні місячні бюджети. Показники мають бути скориговані з урахуванням відхилень від виконання бюджетів, накопичених з початку року.

**Висновки.** Стратегічні (довгострокові) плани формуються на 5-10 років, вони переглядаються та затверджуються щорічно. У ході розробки довгострокових планів визначаються цільові значення ключових показників діяльності та зовнішні параметри плану (інфляція, курси валют тощо), формуються корпоративні та функціональні стратегії, фінансовий план. При необхідності проводиться балансування стратегічного плану, а також коригування за результатами проведеного аналізу та контролю виконання планових показників. Впровадження наскрізної системи планування дозволяє компанії об'єднати стратегію, бізнес-завдання, довго- та короткострокові цілі, критерії ефективності та програми дій у єдине ціле та управляти бізнесом, реагуючи на зміни зовнішнього та внутрішнього ділового середовища.

#### Список використаних джерел:

1. Дергалюк Б., Деркач Н. Фінансове планування діяльності малого підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-7>
2. Савіна С.С. Формування системи фінансового планування підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 531–537.
3. Хромушина Л.А. Особливості фінансового планування діяльності підприємств малого бізнесу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 23. С. 574–578.
4. Нечипоренко А.В., Стабіас С.М. Фінансове планування та прогнозування в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2022. № 10. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.10.17>
5. Фурса В.А., Гнатенко Є.П., Гнат'єва Т.М. Економічна сутність і роль фінансового планування в системі управління підприємством. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8. № 2. С. 69–75.
6. Кужелев М.О., Федина В.В., Щербина В. Ю. Напрями зміцнення фінансової безпеки підприємства в умовах економічної нестабільності. *Економіка і управління*. 2022. № 2. С. 73–78.
7. Akolo A.O., Mulili B., Kiboi A. Effects of strategic planning on performance of small and medium enterprises: The case of SMEs in Nairobi. *Journal of Strategic Management*. 2018. Vol. 2, No. 4. P. 65–84.
8. Ostaev G.Y., Kotlyachkov O.V., Markovina E.V., Kravchenko N.A., Mironova M.V., Nekrasova E.V., Konina E.A., Alexandrova E.V. Integrated budgeting at agricultural enterprises: functionality and management decision making. *Amazonia Investiga*. 2019. Vol. 8. No. 22. P. 593–601.
9. Savostina O.V., Volkova M.A. Development of theoretical and methodological foundations of operational budgeting of industrial enterprises' production activities. *Economics and Management: problems, solutions*. 2018. Vol. 4. No. 3. P. 106–110.

#### References:

1. Dergalyuk B., Derkach N. (2023) Finansove planuvannya diyalnosti maloho pidpriemnictva. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-7> (in Ukrainian)
2. Savina S. S. (2018) Formuvannya systemy finansovoho planuvannya pidpriumstva v umovach nevyznachenosti. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 18, pp. 531–537. (in Ukrainian)
3. Chromushyna L. A. (2018) Osoblyvosti finansovogo planuvannya diyalnosti pidpriumstv maloho biznesu. *Globalni ta nacionalni problemy ekonomiky*, no. (2), pp. 574–578. (in Ukrainian)
4. Nchyporenko A. V., Stabias S. M. (2022) Finansove planuvannya ta prognuzuvannya v systemi upravlinnya pidpriumstvom. *Efektivna ekonomika*, no. 10. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.10.17> (in Ukrainian)
5. Fursa V. A., Gnatenko E. P., Gnatyeva T. M. (2023) Ekonomichna sutnist a rol finansovoho planuvannya v systemi upravlinnya pidpriumstvom. *Ukrainsky zhurnal prykladnoi ekonomiky ta techniky*, no. 8 (2), pp. 69–75 (in Ukrainian)

6. Kuzhelev M. O., Fedyna V. V., Scherbyna V. Yu. (2022) Napryamy zmichennya finansovoi bezpeky pidpryemstva v umovach ekonomichnoi nestabilnosti. *Ekonomika i upravlinnya*, no. 2, pp. 73–78. (in Ukrainian)
7. Akolo A. O., Mulili B., Kiboi A. (2018) Effects of strategic planning on performance of small and medium enterprises: The case of SMEs in Nairobi. *Journal of Strategic Management*. no. 2(4), pp. 65–84.
8. Ostaev G. Y., Kotlyachkov O. V., Markovina E. V., Kravchenko N. A., Mironova M. V., Nekrasova E. V., Konina E. A., Alexandrova E. V. (2019) Integrated budgeting at agricultural enterprises: functionality and management decision making. *Amazonia Investiga*, no. 8(22), pp. 593–601.
9. Savostina O. V., Volkova M. A. (2018) Development of theoretical and methodological foundations of operational budgeting of industrial enterprises' production activities. *Economics and Management: problems, solutions*, no. 4(3), pp. 106–110.

**Davydiuk T. V.**, *Doctor of Economics, Professor*  
*National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”*  
*tetiana.davydiuk@khp.edu.ua*  
*ORCID: 0000-0003-3990-5926*  
**Tatarinov O. V.**, *Ph.D. student*  
*National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”*  
*oleksandr.tatarinov@emmb.khpi.edu.ua*  
*ORCID: 0009-0002-4419-3919*

## THE PROCEDURE FOR TAKING INTO ACCOUNT STRATEGIC BUSINESS GOALS WHEN PREPARING COMPANY BUDGETS

**Abstract.** Attempts by managers to develop and implement such enterprise management technologies as budget planning, KPIs, and management by objectives often end in failure because they are not interconnected. If the owners have defined targets and a strategy for the company's development, the task of the financial service is to “digitize” it. The company's key performance indicators and development prospects are detailed in annual plans and communicated to functional units with details for shorter calendar periods. The company's planning system is becoming a cross-cutting one, i.e., it combines the development of interrelated strategic, annual and operational plans. The purpose of this article is to develop an algorithm that allows linking strategic business goals with the management of financial and economic activities of a company with details at each level (horizon) of planning. Strategic (long-term) plans are developed for 5-10 years and are reviewed and approved annually. In the course of developing long-term plans, the Group sets targets for key performance indicators and external parameters of the plan (inflation, exchange rates, etc.), and develops corporate and functional strategies and a financial plan. If necessary, the strategic plan is rebalanced and adjusted based on the results of the analysis and monitoring of the implementation of the targets. The introduction of an end-to-end planning system allows a company to combine strategy, business objectives, long-term and short-term goals, performance criteria and action programs into a single whole and manage its business, promptly responding to changes in the external and internal business environment.

**Keywords:** strategic indicators, budgeting, financial planning, strategic planning, annual budgets, responsibility centers.