

4. Економічна теорія: Політекономія [Базилевич В.Д., Попов В.М., Базилевич К.С. та ін.]; за ред. В.Д. Базилевича. – [7-ме вид.]. – К.: Знання-Прес, 2008. – 719 с.

5. Земельний кодекс України: за станом на 11 трав. 20015 р. / Верховна Рада України. – [Електрон. ресурс]. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2768-14/conv/print1428603015100019>

6. Мартин А.Г. Регулювання ринку земель в Україні: [монографія] / А.Г. Мартин. – К.: Аграр Медіа Груп, 2011. – С. 254.

7. Податковий кодекс України: за станом на 20 лип. 20015 р. / Верховна Рада України. – [Електрон. ресурс]. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17/print1428603015100019>

Н.В. ПРОЦЬ,

аспірант, кафедра корпоративних фінансів і контролінгу,  
Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана

## Модель організації системи бюджетування

На основі аналізу практики бюджетування близько 30 підприємств у статті проаналізовано та розглянуто існуючі фінансово-економічні передумови, що впливають на побудову системи бюджетування в управлінні фінансами підприємства, а також запропоновано універсальну модель бюджетування, що представлена у вигляді схеми руху грошових потоків та потоків ТМЦ та звіту під назвою «універсальна фінансова модель підприємства». Автор виділив загальні особливості та сформував власну модель побудови бюджетування з виокремленням третього руху грошових коштів, які можуть бути конвертовані в готівку. У статті наголошується, що моделі бюджетування еволюціонують та змінюють свої модифікації і що за допомогою новітніх систем обробки даних, таких як методи штучного інтелекту, можна враховувати та змінювати входні фактори, що визначають кінцевий результат.

**Ключові слова:** горизонт планування, бюджетне обмеження, ключовий показник бюджетування, методика складання бюджетів, метод обробки великих масивів даних, методи нечіткої логіки.

Н.В. ПРОЦЬ,

аспірант, кафедра корпоративних фінансов и контроллинга,  
Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана

## Модель организации системы бюджетирования

На основе анализа практики бюджетирования около 30 предприятий в статье проанализированы и рассмотрены существующие финансово-экономические предпосылки, влияющие на построение системы бюджетирования в управлении финансами предприятия, а также предложена универсальная модель бюджетирования, которая представлена в виде схемы движения денежных потоков и потоков ТМЦ, а также отчета под названием «универсальная финансовая модель предприятия». Автор выделил общие особенности и сформировал собственную модель построения бюджетирования с выделением третьего движения денежных средств, которые могут быть конвертированы в наличные. В статье отмечается, что модели бюджетирования эволюционируют и меняют свои модификации и с помощью новейших систем обработки данных, таких как методы искусственного интеллекта, можно учитывать и изменять входные факторы, которые определяют конечный результат.

**Ключевые слова:** горизонт планирования, бюджетное ограничение, ключевой показатель бюджетирования, методика составления бюджетов, метод обработки больших массивов данных, методы нечеткой логики.

N. PROTS,

postgraduate student, Department of Corporate Finance and Controlling, state university  
Kyiv National Economic University named after Hetman

## Model of organization budgeting system

The article analyzes the practice of budgeting about 30 companies and discussed the financial and economic conditions of construction budgeting, which affects on budgeting construction system and financial management company in general. Autor proposed universal model of budgeting, which is presented in the cash flows, goods-material values flows form of construction and report called «universal financial model of the enterprise». The author identifies common characteristics and forms its own model construction budgeting form isolating the third movement of funds to be converted into cash. The article notes that the budgeting models evolves and changes their modifications, using latest data processing systems, such as methods of artificial intelligence, where we can consider and modify input factors that will determine the outcome.

**Keywords:** planning horizon, budgetary constraints, a key indicator of budgeting, budgeting method, the method of processing large amounts of data, methods of fuzzy logic.

**Постановка проблеми.** За останні п'ять років в Україні підприємці запроваджують з кожним роком все більше закордонних особливостей функціонування моделей бюджетування, особливо на дочірніх підприємствах та міжнародних холдингах, але вітчизняні науковці не наводять аналіз практики такого впровадження та здебільшого роблять переклад іноземної літератури, описуючи такі моделі систем бюджетування, як activity-based budgeting, beyond budgeting тощо.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** У вітчизняній літературі майже не розкривається практика побудови систем бюджетування. О.О. Терещенко та Н.Д. Бабяк [13] описують лише теоретичну частину, загальні властивості та особливості кожної моделі системи бюджетування. М.Д. Білик [1] останні роки описувала теоретичну частину практики застосування Beyond Budgeting, але так і не встигла опублікувати підручник. У працях українських та ро-

# МАКРОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ

сійських науковців, таких як В.Е. Хруцький [15], А.П. Віткілова [4], І.Б. Шевчук [17], С. Ковтун [9], О.Г. Мельник [10], В.А. Панков [11], не наводиться системний аналіз, повна класифікація та апробації впровадження закордонних систем бюджетування на прикладі вітчизняних підприємств. Найбільш розповсюдженою класифікацією моделей побудови є класифікація німецької групи Horvath & Partners [14]. Досить новою для вітчизняного середовища науковців є класифікація Р. Фрейзер та Дж. Хоуп [16].

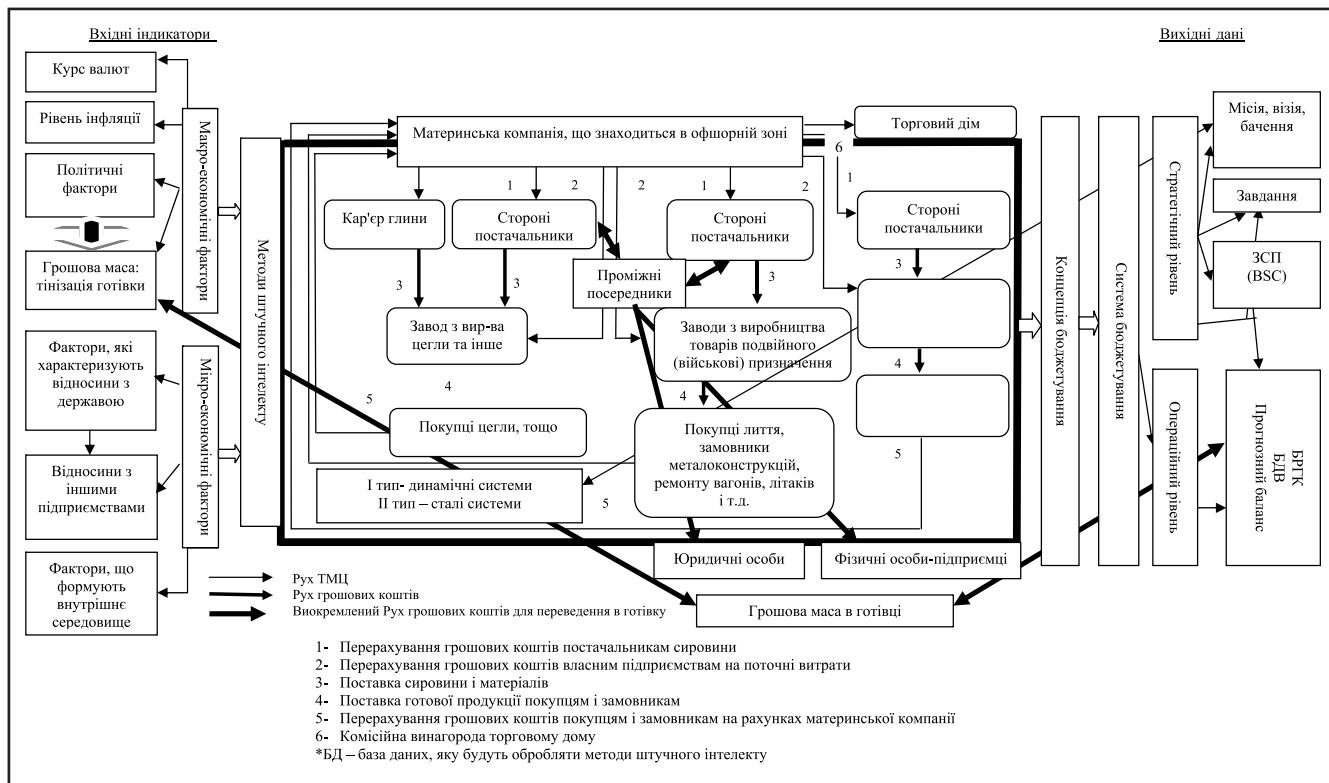
**Метою статті** є дослідити практику побудови систем бюджетування та на основі цього запропонувати власну універсальну модель побудови бюджетування.

**Виклад основного матеріалу.** Процес вдалого впровадження та реалізації системи бюджетування базується на певних передумовах, що визначають та впливають на кінцевий результат бюджетування [1]. Проаналізувавши більш ніж 30 підприємств, можна дійти до висновку та виокремити, на наш погляд, такі передумови: період старту бюджетного процесу, горизонт планування, бюджетне обмеження, ключовий показник бюджетування, методика складання бюджетів, періодичність внесення коректувань в бюджет, рівень напруженості цілей, закладених в бюджет, рівень деталізації бюджету, рівень жорсткості наступного контролю виконання бюджету за минулий рік, метод обробки великих масивів інформації [5]. Так, більшість компаній в Україні на сьогодні використовують класичне бюджетування з періодом старту бюджетного процесу в грудні, горизонтом планування – рік з деталізацією по місяцях, методикою складання бюджетів – «планування від досягнутого», з урахуванням бюджетного обмеження лінії тощо [6]. Останніми роками змістився фокус уваги управлінців: замість виручки стали більше аналізувати рух грошових коштів, деталізацію витрат, EBITDA, ROI,

ROE. Однією з головних передумов є його автоматизація та вибір методу обробки масиву даних. Переважно дочірні іноземні компанії переходять до методів нечіткої логіки, таких як: інтелектуальний аналіз даних (data mining); експертні системи (expert systems); штучні нейронні мережі (neural networks); логістична регресія (logistic regression); дерева класифікації та регресії (classification and regression trees); нечітка логіка (fuzzy logic); регресійний аналіз (regression analysis); генетичні алгоритми (genetic algorithms); методи опорних векторів (support vector machines) [7]. Окрім того, увага фінансистів з кожним роком усе більше стала приділятися взаємозв'язку бюджетування зі стратегією, місією підприємства, збалансованою системою ключових показників ефективності (KPI), що неможливо реалізувати без автоматизації бази даних на основі таких програм, наприклад, як Hyperion, QPR Scorecard, QlikView [7].

Визначивши фінансово-економічних передумови, що визначають систему бюджетування як таку, ми пропонуємо побудувати універсальну модель бюджетування (рис. 1), яка дозволить врахувати найбільш суттєві та притаманні саме певному підприємству вхідні дані (курс валют, рівень інфляції тощо), переробити базу даних з урахуванням постійної зміни цих факторів, та на виході отримати результати. Така модель побудови бюджетування буде визначена на основі системи побудови грошових та товарно-матеріальних потоків холдингу.

Такі системи побудови бюджетування на основі руху грошових коштів та ТМЦ можуть бути сталі або динамічні. Сталі характеризуються тим, що юридичні особи в такій системі функціонують більш ніж один рік, а в динамічних відбувається постійна зміна юридичних осіб. Особливістю наведеною універсальної моделі побудови бюджетування (рис. 1) виступає реалізація можливості в ній визначити рух грошових коштів,



**Рисунок 1. Універсальна система побудови бюджетування на основі руху грошових коштів та ТМЦ**

який можна виокремити та провести через декілька підприємств для певної мети. Тобто, взявши класичну систему побудови руху грошових коштів та руху ТМЦ, ми виокремили ще один рух, який не пов'язаний з операційною діяльністю компанії та не визначає фактичну рентабельність підприємства, підрозділу, центру фінансової відповідальності, проекту, тощо. Побудова такої моделі буде ґрунтуватися та відштовхуватися перш за все на визначенні розмірів центрів доходів. Центрами доходів при цьому буде кожна виокремлена юридична чи фізична особа, яка буде мати певний граничний розмір обороту, визначений на законодавчому рівні. Так, на сьогодні для фізичних осіб – підприємців, що сплачують єдиний податок, є свої нормативи. Допустимий річний оборот платників першої групи – 300 тис. грн., другої – до 1,5 млн. грн., до третьої групи потрапили фізичні особи – підприємці, які як не використовують найману працю, так і використовують необмежену кількість найманих працівників, а також юридичні особи – суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми, в яких протягом календарного року обсяг доходу не перевищує 20 000 000 гривень. Відсоткова ставка єдиного податку для платників третьої групи встановлюється в розмірі, а саме 2% від доходу – у разі сплати податку на додану вартість; 4% від доходу – у разі включення податку на додану вартість до складу єдиного податку. В залежності від цих обмежень по розміру доходів будуть будуватися центри доходів та фінансова структура загалом [12].

Надалі прорахунки системи бюджетування на базі універсальної моделі мають бути реалізовані на базі методів штучного інтелекту, куди будуть вноситись змінні параметри граничного розміру доходів, і вираховуючи співвідношення собівартості реалізованої продукції, товарів, робіт та послуг, у кінцевому підсумку – розмір граничних витрат. Дана систе-

ма бюджетування дозволить реалізовувати більш деталізований аналіз одразу в декількох різних економіках, регіонах та країнах. Підтвердженням цього є модель побудови системи бюджетування холдингу «Сіка» на основі потоку витрат (рис. 2). В ній першим визначається бюджет витрат, який є бюджетним обмеженням, а надалі від нього будуються бюджети доходів. Особливістю даної системи бюджетування є його подібність до процесно-орієнтованого бюджетування (activity-based budgeting) – витрати визначаються та розподіляються за допомогою коефіцієнтів, що дозволяє реалізувати більш деталізоване бюджетування. Проте на відміну від activity-based costing, де вираховують вартість одного дзвінка тощо, всі витрати перерозподіляються по центрах фінансової відповідальності (рис. 2).

Як і в нашій запропонованій універсальній моделі бюджетування, холдинг «Сіка» має загальними завершальними даними Звіт про фінансові результати та Баланс. Ми додаємо ще третій класичний звіт – Звіт про рух грошових коштів, а також фінансовий результат за попередній місяць, який називається «Накопичено». Всі три звіти будуть реалізовані в один загальний звіт, який прийнято називати «Універсальна фінансова модель підприємства» (див. табл.).

Дана фінансова модель може мати будь-яку деталізацію: проектну, за центрами фінансової відповідальності тощо. Статті витрат будуть залежати від специфіки діяльності кожного підприємства. Проте рекомендовано у статтях доходів визначати дохід від постійного та разового продажу, а витрати поділяти на операційні та непрямі витрати на обслуговування офісу (управління). Також ця модель передбачає те, що в ній можна буде побачити інвестиційну складову: капітальні інвестиції (всю суму покупки такої інвестиції) та її розбивку окупності помісячно, з кінцевим залишком. Фінан-

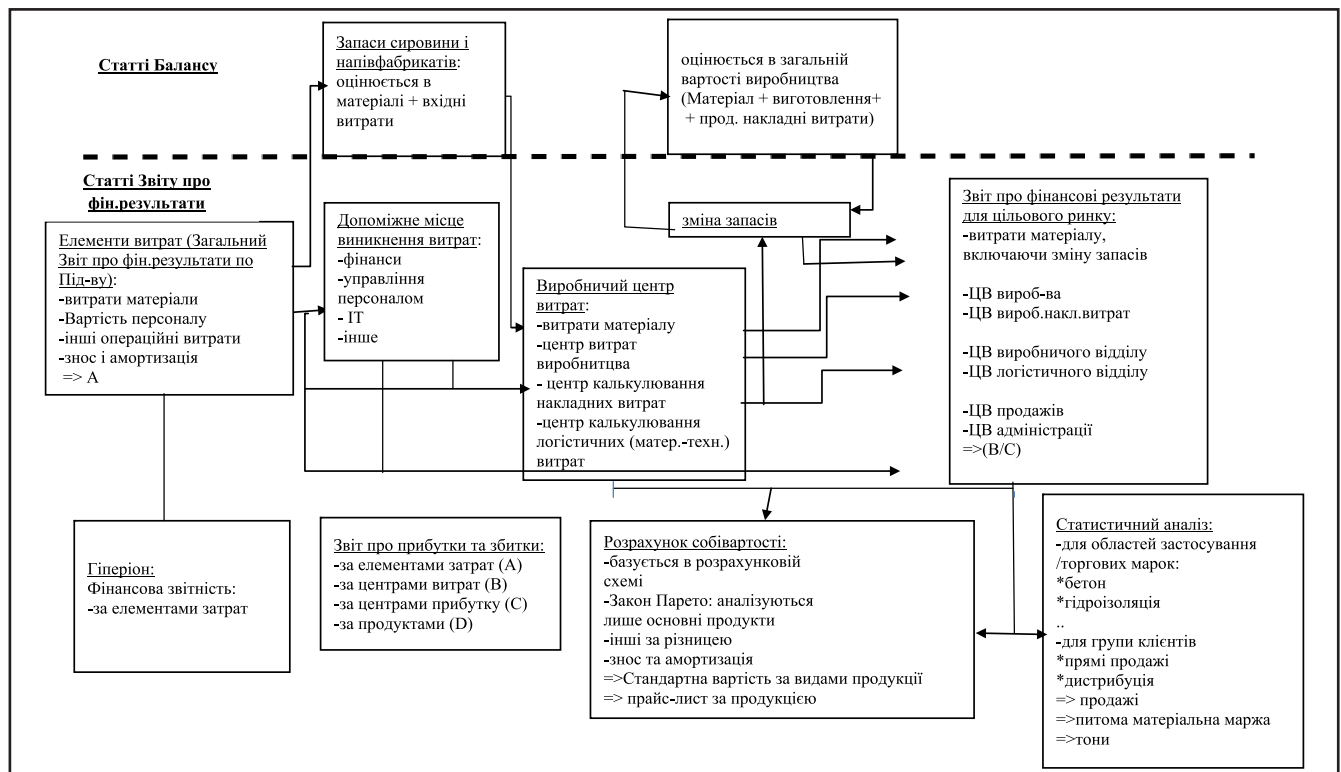


Рисунок 2. Модель побудови системи бюджетування холдингу «Сіка» на основі потоку витрат

**Універсальна фінансова модель підприємства**

Стаття ДДС	Грудень 2014 року	Січень 2015 року			
	накопичено на 31.12.2014	план (Бюджет)	факт (Звіт про доходи та витрати)	оплата (Звіт про рух грошових коштів)	накопичено на 31.01.2015
	п. 1	п. 2	п. 3	п. 4	п. 5 = п. 1 + п. 3 - п. 4
1. Надходження всього:					
1.1. Надходження від постійних контрактів					
1.2. Надходження від разових контрактів					
Витрати всього:					
2.1 Операційні витрати					
2.1.1. Капітальні інвестиції					
2.1.2. Амортизація					
2.1.3. Заробітна платня					
....					
2.2 Витрати, пов'язані з фінансовою діяльністю					
2.3 Витрати, пов'язані з фінансовою діяльністю					
Фінансовий результат за звітний період:			X		

совий результат також буде визначатися не тільки в розрізі кожної статті доходів та витрат, а й в кожному місяці як фінансовий результат Звіту про доходи та витрати (рис. 1).

Інтегрувавши в систему управлінського обліку таку фінансову модель, можна отримати оперативну та актуальну інформацію про стан бізнесу, здійснити оцінку інвестиційних проектів, аналіз ризиків, альтернативних сценаріїв розвитку бізнесу при розробці стратегії, а також оцінити вартість компанії, проекту або бізнесу в цілому [3].

При цьому фінансова модель не тільки пов'язує економічні показники всього бізнесу (з виділенням продуктивних груп, проектів, напрямків, ЦФО), а й дозволяє зімітувати потоки грошових коштів планованої діяльності та оцінити фінансовий стан бізнесу в перспективі з урахуванням реалізованих проектів [2].

Особливу увагу при розробці фінансової моделі компанії слід приділити драйверам стратегії і цільовим показникам [12].

**Висновки**

У результаті проведеного дослідження ми прийшли до таких висновків:

1. Бюджетування здійснюється з періодом старту бюджетного процесу в грудні, горизонтом планування – рік з деталізацією по місяцям, методикою складання бюджетів – «планування від досягнутого», з урахуванням бюджетного обмеження лінії, тощо.

2. Універсальну модель побудови бюджетування можна представити у вигляді схематичного руху грошових коштів та ТМЦ з виокремленням третього руху – рух грошових коштів.

3. Універсальна фінансова модель дозволяє побачити три основні звіти з урахуванням фінансового результату за попередній та поточний місяць.

4. У табличній формі можна також аналізувати дебіторську та кредиторську заборгованість.

Отже, впровадження універсальної моделі побудови бюджетування надасть всебічний аналіз та сприятиме підвищенню ефективності та результативності діяльності підприємства.

**Список використаних джерел**

- Білик М.Д. Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання: навч. посіб. / М.Д. Білик. – К.: КНЕУ, 2013. – 689 с.
- Бримсон Джеймс. Процесно-орієнтоване бюджетування. Внедрение нового инструмента управления стоимостью компании / Джеймс Бримсон, Джон Антос при участии Джея Коллинза; пер. с англ В.Д. Горюновой; под общ. ред. В.В. Неудачина. – М.: Вершина, 2007. – 336 с.
- Боровков П. Процесно-орієнтоване бюджетування // Фінансовий директор. 2008. – №3.
- Виткалова А.П. Миллер Д. П. Бюджетирование и контроль затрат в организации / учебно-практическое пособие. Дашков и К, 2012. – 128 с.
- Джай К. Шим, Джойл Г. Сигел. Основы коммерческого бюджетирования / Пер. с англ. – СПб.: Пергамент, 1998. – 496 с.
- Журанал «Фінансист», доступний за посиланням: <http://finansist-club.com/magazine>
- Журнал «Фінансовий директор», доступний за посиланням: <http://fd.ru/>
- Журнал Harvard Business Review, доступний за посиланням: <https://hbr.org/>
- Ковтун С. Бюджетирование на современном предприятии, или Как эффективно управлять финансами. – Х.: Фактор, 2007. – 336 с.
- Мельник О.Г. Формування системи бюджетування та збалансованої системи індикаторів діяльності підприємства: теоретичні засади та методичні положення (на прикладі машинобудування) / Мельник О.Г. – Л.: Укрпол, 2008. – 238 с.

11. Панков В.А. Контролінг і бюджетування фінансово-господарської діяльності підприємства / В.А. Панков, С.Я. Єлєцьких, Н.М. Михайличенко. – К.: Центр навч. літ-ри, 2007. – 112 с.

12. Податковий кодекс України, доступний за посиланням: <http://zakon.rada.gov.ua/go/2755-17>

13. Терещенко О.О. Фінансовий контролінг: навч. посіб. / О.О. Терещенко, Н.Д. Бабяк. – Т. 35. – К.: КНЕУ, 2013. – 407 с.

14. Толкач В., Данишевич С., Гавриш М. Концепція контролінгу: Управлінський облік. Система звітності. Бюджетування / Horvath & Partners; Пер. с нім. – 2-е вид. – М.: Альпіна Бізнес Букс, 2006. – 269 с. – (Серія «Моделі менеджменту провідних корпорацій»).

15. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование. Настольная книга по постановке финансового планирования / В.Е. Хруцкий, В.В. Гамаюнов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 464 с.

16. Хоуп Дж, Фрейзер Р. Бюджетирование, каким мы его не знаем: Управление за рамками бюджетов / Джереми Хоуп, Робин Фрейзер; [Пер. с англ. Р.В. Кащеев]. – М.: ООО «Вершина», 2005. – 256 с.

17. Шевчук И.Б. Бюджетирование производственно-финансовой деятельности предприятия. – Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2002. – 94 с.

УДК: 338.984

В.В. КРУГОВИЙ,

аспірант, Науково-дослідний економічний інститут Мінекономрозвитку та торгівлі

## Роль стратегічного планування на сучасному етапі розвитку: ознаки і завдання

*Стратегічне планування є важливим управлінським інструментом прогнозування цілей та шляхів їх реалізації в умовах постійних трансформаційних змін внутрішнього та зовнішнього середовища. У статті основну увагу зосереджено на висвітленні сучасного стану системи розробки стратегічних програмних документів в Україні. На основі вивченого світового досвіду зроблені висновки стосовно ролі та проблем використання стратегічного планування на сучасному етапі розвитку економіки України. Розглядаються напрями вдосконалення існуючої системи стратегічного планування та системи стратегічних програмних документів.*

**Ключові слова:** стратегічне планування, державне регулювання, стратегія, економічний розвиток, програмні документи

В.В. КРУГОВОЙ,

аспірант, Научно-исследовательский экономический институт Минэкономразвития и торговли Украины

## Роль стратегического планирования на современном этапе развития: признаки и задачи

*Стратегическое планирование является важным управленческим инструментом прогнозирования целей и путей их реализации в условиях постоянных трансформационных изменений внутренней и внешней среды. В статье основное внимание сосредоточено на освещении современного состояния системы разработки стратегических программных документов в Украине. На основе изученного мирового опыта сделаны выводы о роли и проблемах использования стратегического планирования на современном этапе развития экономики Украины. Рассматриваются направления совершенствования существующей системы стратегического планирования и системы стратегических программных документов.*

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, государственное регулирование, стратегия, экономическое развитие, программные документы.

V. KRUGOVY,  
graduate student SREI

## The role of strategic planning at the present stage of development: signs and problems

*Strategic planning is an important management tool for forecasting purposes and ways to implement them in a permanent transformation changes in internal and external environment. The article focuses on the coverage of the current state of development of strategic policy documents in Ukraine based on the study of international experience conclusions about the role and use of strategic planning issues at the present stage of development of the Ukrainian economy. Consider ways of improving the existing system of strategic planning and strategic policy documents.*

**Keywords:** strategic planning, regulation, strategy, economic development, policy documents.

**Постановка проблеми.** Питання вибору шляхів суспільно-політичного та економічного розвитку України потребують наукового обґрунтування. При стратегічному плануванні та здійсненні економічних та соціальних реформ необхідно використовувати науково обґрунтовані технології стратегічного планування національного розвитку та враховувати міжнародний досвід планування та реалізації національних стратегій та програм. В Україні, на сьогоднішній день фактично відсутні теоретичні та практичні розробки засад спільного за-

стосування різновідомчих сил і засобів при захисті національних цінностей та інтересів у мирний час, в антитерористичній операції, в умовах воєнного й надзвичайного стану тощо.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Окремі питання ефективності стратегічного планування в контексті комплексного аналізу проблем перехідної економіки знайшли відображення у працях сучасних українських та російських вчених – Л. Абалкіна, О. Балобанова, В. Бесєдіна, В. Гєєця, Б. Щукіна, Н. Сітнікової та інших, а також авторів з