

## Лекція

### Тема 10. Стратегічне планування та бюджетування бізнесу

**Мета:** розкрити сутність стратегічного планування та бюджетування, визначити їх роль у забезпеченні довгострокового розвитку бізнесу, розглянути методи формування стратегічних планів, етапи бюджетного процесу, інструменти контролю та прогнозування, а також показати значення інтеграції бюджетування зі стратегією підприємства.

**Ключові поняття:** стратегічне планування, місія та візія, стратегічні цілі, поточне планування, оперативне планування, сценарний метод, програмно-цільовий метод, матричний метод, бюджетування, бюджет доходів і витрат, бюджет капітальних вкладень, контроль бюджету, аналіз відхилень, прогнозування грошових потоків, фінансові ризики, ERP-системи, оптимізація ресурсів.

#### Сутність і завдання стратегічного планування

Стратегічне планування – це комплексний процес, який визначає довгострокову траєкторію розвитку підприємства. Воно базується на аналізі ринкових умов, внутрішніх ресурсів та конкурентного середовища. Основна мета – забезпечити виживання та розвиток бізнесу у складних і динамічних умовах ринку.

#### Завдання стратегічного планування включають:

✓ **Визначення місії та візії підприємства.** Місія показує, чому існує компанія, а візія – яким чином вона бачить свій розвиток у майбутньому. Наприклад, кондитерська компанія може визначити місію як «створювати високоякісні та здорові солодоші для українських родин», а візію – «стати лідером у виробництві натуральних десертів в країні».

✓ **Формування стратегічних цілей.** Це конкретні орієнтири на середньо- та довгострокову перспективу, наприклад, збільшити ринкову частку на 15% протягом 5 років або вийти на експорт у сусідні країни.

✓ **Визначення ресурсної бази.** Підприємство оцінює свої фінансові, людські, матеріальні та технологічні ресурси, щоб забезпечити реалізацію стратегії.

✓ **Узгодження управлінських рішень.** Стратегія допомагає координувати дії всіх відділів та підрозділів, зменшуючи ризики непорозумінь і неефективного використання ресурсів.

✓ **Підвищення адаптивності.** Стратегічне планування дозволяє підприємству бути гнучким, швидко реагувати на зміни в законодавстві, економічній ситуації або споживчих вподобаннях.

### **Співвідношення стратегічного, поточного та оперативного планування**

Планування на підприємстві існує на трьох рівнях:

1. **Стратегічне планування** – охоплює горизонти 3–10 років, визначає основні цілі та напрями розвитку. Наприклад, створення нового бренду продуктів для молодіжного сегменту.

2. **Поточне (тактичне) планування** – орієнтоване на 1 рік або квартал. Тут деталізуються заходи для реалізації стратегії: маркетингові кампанії, оновлення обладнання, підготовка персоналу.

3. **Оперативне планування** – включає щоденні та щотижневі дії, такі як закупівля сировини, контроль виробничих процесів, розподіл задач між працівниками.

**Зв'язок рівнів:** Стратегія задає напрямок, тактичні плани деталізують шляхи реалізації, а оперативні рішення забезпечують виконання завдань. Відсутність узгодженості призводить до втрати ресурсів і невиконання цілей.

### **Методи формування стратегічних планів**

Стратегічні плани формуються за допомогою різних методів:

✓ **Сценарний метод.** Передбачає створення декількох можливих сценаріїв розвитку бізнесу. Наприклад, сценарій «оптимістичний» – швидке зростання продажів; «песимістичний» – спад попиту через економічну кризу; «реалістичний» – стабільний ріст на рівні середніх показників галузі. Це

дозволяє підприємству підготувати резервні плани та швидко реагувати на зміни.

✓ **Програмно-цільовий метод.** Стратегія розбивається на конкретні програми та заходи. Наприклад, програма «Розвиток експорту» включає кроки: аналіз ринку, пошук партнерів, адаптація продукту, маркетингова кампанія.

✓ **Матричний метод.** Використовує матриці для оцінки варіантів розвитку за критеріями ризику, доходності та ресурсної забезпеченості. Наприклад, матриця «ризик/прибуток» допомагає обрати оптимальний напрямок інвестицій.

### **Бюджетування як інструмент реалізації стратегічних планів**

Бюджетування – це процес фінансового планування, що перетворює стратегічні цілі на конкретні фінансові показники.

#### **Функції бюджетування:**

- ✓ забезпечує контроль за витратами та доходами;
- ✓ дозволяє оцінювати ефективність роботи підрозділів;
- ✓ допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Наприклад, якщо стратегічна мета – збільшення виробництва на 20%, бюджетування дозволяє визначити: скільки коштів піде на закупівлю обладнання, оплату праці та маркетинг.

### **Етапи бюджетного процесу**

Процес бюджетування складається з наступних етапів:

1. **Визначення цілей і пріоритетів.** Наприклад, збільшення прибутку, зменшення витрат, розвиток нового продукту.
2. **Підготовка бюджетів доходів і витрат.** Оцінка прогнозованих продажів, витрат на виробництво та обслуговування бізнесу.
3. **Затвердження бюджетів.** Керівництво перевіряє і погоджує плани.
4. **Виконання бюджету.** Реалізація запланованих заходів та контроль за фінансовими потоками.

5. **Аналіз відхилень.** Порівняння планових і фактичних показників для виявлення проблем.

6. **Оцінка ефективності.** Коригування процесів для оптимізації ресурсів і підвищення прибутковості.

### **Розробка системи бюджетів**

Для ефективного управління фінансами підприємство формує:

- ✓ **Бюджет доходів.** Прогноз продажів та інших джерел доходу.
- ✓ **Бюджет витрат.** Включає виробничі, адміністративні та маркетингові витрати.
- ✓ **Бюджет капітальних вкладень.** Планування інвестицій у будівлі, обладнання, технології.

Приклад: підприємство планує купівлю нового обладнання за 1 млн грн, що дозволить збільшити обсяг виробництва на 15%. Цей показник враховується в бюджеті капітальних вкладень.

### **Контроль виконання бюджету та аналіз відхилень**

Контроль бюджету передбачає регулярний моніторинг фінансових результатів та порівняння їх із плановими показниками.

#### **Аналіз відхилень:**

- ✓ позитивні – перевищення доходів або економія витрат;
- ✓ негативні – перевищення витрат або недоотримані доходи.

Результати аналізу використовуються для прийняття управлінських рішень, наприклад, перегляд плану закупівель або маркетингової кампанії.

### **Прогнозування грошових потоків і потреб у фінансуванні**

Прогнозування грошових потоків дозволяє передбачати надходження та витрати коштів, уникати дефіциту ліквідності та планувати фінансування:

- ✓ власні кошти;
- ✓ кредити та позики;
- ✓ інвестиції від партнерів чи акціонерів.

Наприклад, якщо підприємство очікує зростання витрат у сезон піку продажів, прогноз допомагає заздалегідь залучити фінансування.

## **Використання бюджетів для управління ризиками та ефективності ресурсів**

Бюджети допомагають:

- ✓ прогнозувати фінансові ризики;
- ✓ планувати розподіл ресурсів між проектами;
- ✓ підвищувати ефективність витрат.

Наприклад, аналіз бюджету показав, що витрати на маркетинг можна зменшити без втрати продажів, що дозволяє перенаправити кошти на розвиток виробництва.

### **Інтеграція бюджетного процесу з бізнес-стратегією**

Бюджетування має відповідати стратегічним цілям: кожен бюджетний показник відображає пріоритети підприємства.

Приклад: стратегія розвитку експорту передбачає збільшення маркетингових витрат на міжнародні ринки, що відображено у бюджеті витрат.

## **Використання програмного забезпечення для планування та контролю**

Сучасні ERP-системи, такі як SAP, 1C або BAS, дозволяють:

- ✓ автоматизувати бюджетування;
- ✓ прогнозувати сценарії розвитку;
- ✓ моніторити виконання бюджету в режимі реального часу;
- ✓ генерувати звіти для керівництва.

Це знижує ризик людських помилок і підвищує точність фінансового планування.

## **Оцінка результативності бюджетного процесу та оптимізація ресурсів**

Оцінка ефективності базується на:

- ✓ досягненні стратегічних та фінансових цілей;
- ✓ точності прогнозів доходів і витрат;
- ✓ оптимальному використанні ресурсів;
- ✓ мінімізації фінансових ризиків.

На основі результатів оцінки підприємство коригує бюджетну політику, підвищує ефективність управління ресурсами та забезпечує сталий розвиток бізнесу.