

## Компаративний аналіз категорій «фінансове планування», «фінансове прогнозування» та «бюджетування» в ключі інституціоналізації фінансового управління: погляд прикладних корпоративних фінансів

*Алексін Гліб Олегович<sup>1</sup>, Ковбаса Владислав Андрійович<sup>2</sup>,  
Стащук Дмитро Михайлович<sup>3</sup>*

Опубліковано	Секція	УДК
15.08.2024	Економіка	336.64

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13325211>

Ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

**Анотація.** В сучасних волатильних умовах фінансове управління мікро-рівня потребує більшої узгодженості. В даному контексті важливо розставити наголоси в системі планування, прогнозування та розподілу ресурсів в системі фінансового управління. Мета статті полягає в здійсненні порівняльного аналізу понять «фінансове планування», «фінансове прогнозування» та «бюджетування» в контексті інституціоналізації фінансового управління, а також визначення їхнього значення та взаємозв'язку в системі прикладних корпоративних фінансів. Стаття спрямована на виявлення ключових відмінностей і спільних рис цих понять в умовах інституціоналізації фінансового управління. Здійснено порівняльний аналіз ключових категорій фінансового управління підприємства: фінансового планування, фінансового прогнозування, бюджетування. Ці процеси є взаємозалежними і відіграють важливу роль у забезпеченні стабільності, ефективного використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей підприємства. Фінансове планування визначає довгострокові та короткострокові цілі підприємства, створюючи основу для розробки фінансових стратегій. Фінансове прогнозування допомагає передбачити майбутні фінансові показники на основі аналізу історичних даних та поточних тенденцій, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення та мінімізувати ризики. Бюджетування, в свою чергу, забезпечує контроль за фінансовими ресурсами через розробку детального плану доходів та витрат, моніторинг виконання бюджету та коригування на основі аналізу відхилень. Розглянуто питання інтеграції цих процесів у фінансову стратегію підприємства, що сприяє підвищенню прозорості та підзвітності фінансового управління. Акцентовано на важливості інституціоналізації фінансового управління через формалізацію та систематизацію цих процесів, що дозволяє підприємству швидко

<sup>1</sup> к.е.н., доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, ORCID: 0000-0003-2586-5986

<sup>2</sup> к.е.н., доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, ORCID: 0000-0003-0578-4767

<sup>3</sup> к.е.н., доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, ORCID: 0009-0000-4513-5361

адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та підтримувати фінансову стабільність у довгостроковій перспективі. Запропоновано рекомендації щодо впровадження найкращих практик інтеграції фінансового планування, прогнозування та бюджетування, що дозволяє оптимізувати фінансові ресурси та забезпечувати стійкий розвиток підприємства в умовах мінливого середовища. Подальші дослідження будуть сконцентровані на визначенні взаємозв'язків між досліджуваними категоріями в умовах поведінкової економіки.

**Ключові слова:** фінансове планування; фінансове прогнозування; бюджетування; фінансова стратегія; вартісно-орієнтоване управління; інвестиційно-банківська транзакція; прикладні корпоративні фінанси.

### **Comparative analysis of the categories "financial planning", "financial forecasting" and "budgeting" in the context of the institutionalization of financial management: the perspective of applied corporate finance**

**Abstract.** Under current volatile environment, micro-level financial management requires greater alignment. In this context, it is important to emphasize the planning, forecasting, and resource allocation systems within financial management. The aim of this paper is to conduct a comparative analysis of the concepts of "financial planning", "financial forecasting", "budgeting" in the context of the institutionalization of financial management, as well as to determine their significance and interrelationships within the system of applied corporate finance. The paper is focused on identifying the key differences and commonalities of these concepts in the conditions of the institutionalization of financial management. Comparative analysis is performed in terms of the key categories of company financial management: financial planning, financial forecasting, budgeting. These processes are interdependent and play a crucial role in ensuring stability, the effective use of resources, and the achievement of the company's strategic goals. Financial planning defines the long-term and short-term goals, creating a foundation for the development of financial strategies. Financial forecasting helps predict future financial indicators based on the analysis of historical data and current trends, enabling informed managerial decisions and risk minimization. Budgeting, in turn, provides control over financial resources through the development of a detailed plan of income and expenditures, monitoring budget execution, and adjusting based on variance analysis. The integration of these processes into the company's financial strategy is examined, contributing to increased transparency and accountability in financial management. Emphasis is placed on the importance of institutionalizing financial management through the formalization and systematization of these processes, enabling the company to quickly adapt to changes in the external environment and maintain financial stability in the long term. Recommendations are proposed for the implementation of best practices in integrating financial planning, forecasting, and budgeting, optimizing financial resources, and ensuring sustainable company development in a changing environment. Future research will focus on determining the interrelationships between the studied categories in the context of behavioral economics.

**Keywords:** financial planning; financial forecasting; budgeting; financial strategy; value-based management; investment-banking transaction; applied corporate finance.

#### **Вступ**

*Постановка проблеми.* У сучасному середовищі бізнесу фінансове управління відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності та сталого розвитку підприємств. Ефективність управління фінансовими ресурсами безпосередньо залежить від релевантного розуміння та використання таких категорій, як «фінансове планування»,

«фінансове прогнозування» та «бюджетування». Ці поняття є основними інструментами, що дозволяють підприємствам розробляти та реалізовувати стратегії, спрямовані на досягнення фінансових цілей, оптимізацію ресурсів та зниження ризиків. Однак, попри їхню важливість, існують різні підходи до тлумачення та застосування цих категорій, що може призводити до неоднозначних результатів у практиці фінансового управління.

У цьому контексті актуальним є проведення компаративного аналізу зазначених фінансових категорій з метою виявлення їхніх ключових відмінностей та взаємозв'язків, а також розкриття їхньої ролі в системі корпоративних фінансів. Такий підхід дозволяє не лише поглибити теоретичне розуміння цих категорій, але й сприяє підвищенню ефективності їхнього використання в прикладних аспектах управління підприємством. Відповідно загострюється питання аналізу інституціоналізації фінансового планування, прогнозування та бюджетування, що є необхідним кроком для створення ефективної системи фінансового управління в умовах зростаючої макронеустабільності та посилення конкурентного середовища.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Проблематиці місця різноманітних категорій у архітектурі прикладних корпоративних фінансів в площині планування, прогнозування та раціонування обмежених ресурсів в ключі створення вартості для стейкхолдерів присвячено ряд робіт. Sharma S. [1] досліджує роль фінансового планування та прогнозування у розвитку та зростанні організацій. Дослідник підкреслює, що фінансове планування є ключовим елементом, який забезпечує стабільність і передбачуваність фінансових потоків. Це, в свою чергу, сприяє прийняттю обґрунтованих рішень та мінімізації фінансових ризиків. Важливим аспектом є те, що фінансове прогнозування дозволяє організаціям готуватися до потенційних змін у ринкових умовах та адаптувати свої стратегії відповідно до прогнозів. Permata I. [2] акцентує на практиках ефективного корпоративного фінансового управління. Дослідник зазначає, що інтеграція фінансового планування, прогнозування та бюджетування є критично важливою для забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності організації. Крім того, робота підкреслює необхідність інституціоналізації цих процесів, що забезпечує їх систематичне впровадження та контроль. Ramesh S. [3] розглядає розвиток управління корпоративними фінансами в контексті змін на фінансовому ринку та постання відповідних фінансових ризиків. Дослідник вказує на те, що сучасні фінансові виклики вимагають від бізнесу більшої гнучкості та адаптивності, що можливо тільки за умов ефективного фінансового планування та прогнозування. Okремо наголошується на ролі бюджетування як інструменту контролю за виконанням фінансових планів, що дозволяє зберігати фінансову дисципліну та досягати поставлених цілей. Govindasamy P., Premraj D. [4] розглядають фінансове планування та формулювання стратегії як ключові елементи, що сприяють успішній реалізації корпоративних цілей. Дослідники підкреслюють, що стратегічне планування, яке включає прогнозування, забезпечує організаціям можливість адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та досягати стійкого розвитку. Lee J., Lee S. [5] подають проблематику застосування категорій фінансового аналізу, планування та прогнозування в контексті глобальної економіки. Дослідники наголошують на тому, що фінансове прогнозування є невід'ємною частиною фінансового планування, яке, в свою чергу, є критичним для прийняття стратегічних рішень у бізнесі. Підкреслено важливість інтеграції цих процесів для досягнення фінансової стабільності бізнесу. Aleksin G. [6] досліджує інституціональні аспекти формування фінансової стратегії бізнесу. Робота зазначає, що інституціоналізація фінансового планування та бюджетування дозволяє організаціям забезпечити систематичний підхід до управління фінансами, що є важливим для довгострокового успіху. Акцентовано на теоретичних аспектах, які формують основу для ефективного

впровадження цих процесів у корпоративне управління. Свідерська І., Юркевич О. [7] акцентують на викликах, з якими стикаються корпоративні підприємства в умовах макроекономічної волатильності. Дослідники зазначають, що фінансове прогнозування та бюджетування є критично важливими інструментами для забезпечення фінансової стабільності в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Підкреслено, що адаптивність і гнучкість фінансових планів дозволяє бізнесу ефективно реагувати на зміни макроекономічних показників. Чемчикаленко Р., Сукрушева Г., Іващенко Д. [8] досліджують проблеми та перспективи фінансового планування та прогнозування на підприємствах. Дослідники звертають увагу на необхідність інтеграції стратегічного планування з оперативними прогнозами для підвищення ефективності управлінських рішень. Висвітлено виклики, що виникають під час впровадження сучасних методів фінансового прогнозування, зокрема, недостатню точність прогнозів через змінність ринкових умов. Засадний Б., Ткаченко А. [9] розглядають бюджетування як провідну ланку фінансового планування бізнес-процесів на підприємствах. Дослідники зазначають, що ефективна система бюджетування є основою для реалізації стратегічних планів та досягнення фінансових цілей підприємства. Підкреслено важливість інтеграції бюджетування з іншими аспектами фінансового управління, такими як контроль та оцінка ефективності бізнес-процесів. Таким чином, аналіз попередніх досліджень свідчить про тісний зв'язок між категоріями фінансового планування, прогнозування та бюджетування, що є основою для інституціоналізації фінансового управління. Ці процеси сприяють підвищенню адаптивності бізнесу до змін у екзогенному середовищі, забезпечують фінансову стабільність і підтримують стійкий розвиток корпоративних фінансів. При цьому, в даному ключі додаткового вивчення потребує питання спільних і відмінних позицій в даних категоріях в ключі сучасних змін у фінансовому управлінні.

*Метою* статті є проведення компаративного аналізу категорій «фінансове планування», «фінансове прогнозування» та «бюджетування» в контексті інституціоналізації фінансового управління, а також визначення їхньої ролі та взаємозв'язку в системі прикладних корпоративних фінансів. Стаття спрямована на виявлення ключових відмінних та спільних аспектів між цими категоріями в умовах інституціоналізації фінансового управління.

*Методи.* В рамках запропонованого дослідження застосовано загально-наукові методи дослідження в царині соціальних наук. Застосовано метод огляду наукової літератури, що передбачав аналіз існуючих теоретичних і емпіричних досліджень з тематики фінансового планування, прогнозування та бюджетування. Використано метод компаративного аналізу в частині зіставлення категорій, а саме здійснено порівняння основних характеристик, цілей та методів фінансового планування, прогнозування та бюджетування, а також визначено спільні та відмінні риси цих категорій. Застосовано метод інституціонального аналізу для дослідження ролі інституцій всередині та ззовні організацій у впровадженні та використанні методів фінансового управління, а також їх впливу на ефективність фінансового управління бізнесу.

### **Результати**

У сучасному фінансовому управлінні існує три основні концепції, що мають значний вплив на ефективність управління фінансовими ресурсами підприємства: фінансове планування, фінансове прогнозування та бюджетування. Кожна з цих концепцій має свої специфічні характеристики та застосування, що дозволяє підприємствам забезпечувати стабільний розвиток та досягати стратегічних цілей. В даному ключі здійснено порівняльний аналіз категорій «фінансове планування»,

«фінансове прогнозування» та «бюджетування», що дозволить визначити їх сутність, взаємозв'язок та ролі у фінансовому управлінні.

*Фінансове планування* являє процес визначення фінансових цілей підприємства та розробку стратегій для їх досягнення. Цей процес включає аналіз поточного фінансового стану підприємства, оцінку майбутніх фінансових потреб та розробку планів для забезпечення фінансової стійкості. Основні етапи фінансового планування включають:

- Встановлення фінансових цілей: визначення короткострокових, середньострокових та довгострокових цілей;
- Аналіз фінансових показників: оцінка поточного фінансового стану, включаючи аналіз балансу, звіту про прибутки та збитки, та звіту про рух грошових коштів;
- Розробка фінансової стратегії: створення планів для досягнення встановлених цілей, включаючи інвестиційні стратегії, стратегії фінансування та управління ризиками;
- Моніторинг та контроль: постійне відстеження виконання планів та коригування стратегій при необхідності.

*Фінансове прогнозування* є процесом передбачення майбутніх фінансових показників підприємства на основі аналізу історичних даних та поточних тенденцій. Головна мета фінансового прогнозування – допомогти керівництву підприємства у прийнятті обґрунтованих рішень, мінімізації ризиків та плануванні фінансових ресурсів. Основні етапи фінансового прогнозування включають:

- Збір та аналіз даних: використання історичних фінансових даних, ринкових тенденцій та макроекономічних показників;
- Розробка прогнозних моделей: застосування статистичних та економетричних методів для створення моделей прогнозування;
- Оцінка результатів: аналіз отриманих прогнозів, їх достовірності та релевантності для прийняття управлінських рішень;
- Постійне оновлення: регулярне перегляд та оновлення прогнозів з урахуванням нових даних та змін у зовнішньому середовищі.

*Бюджетування* являє процес розробки детального фінансового плану (бюджету), який відображає очікувані доходи та витрати підприємства на певний період. Бюджет є інструментом контролю та управління фінансовими ресурсами, що дозволяє підприємству досягати фінансових цілей та підтримувати фінансову стабільність. Основні етапи бюджетування включають таке:

- Розробка бюджету: створення плану доходів та витрат на основі прогнозних даних та стратегічних цілей підприємства;
- Затвердження бюджету: погодження та затвердження бюджету керівництвом підприємства;
- Виконання бюджету: реалізація запланованих фінансових заходів та відстеження виконання бюджету;
- Аналіз відхилень: порівняння фактичних фінансових результатів з бюджетними показниками та аналіз причин відхилень;
- Коригування бюджету: внесення змін до бюджету на основі аналізу відхилень та нових даних.

В ключі компаративного аналізу важливим аспектом є взаємозв'язок цих категорій та їх ролі у фінансовому управлінні. Зауважимо, що вданому ключі фінансове планування, фінансове прогнозування та бюджетування є взаємопов'язаними процесами, що забезпечують комплексний підхід до управління фінансовими ресурсами підприємства. Фінансове планування задає стратегічні орієнтири та визначає загальний напрямок розвитку підприємства. Фінансове прогнозування надає керівництву

підприємства необхідну інформацію для прийняття обґрунтованих рішень та мінімізації ризиків. Бюджетування забезпечує інструменти для контролю та управління фінансовими ресурсами, дозволяючи підприємству досягати встановлених цілей. Успішне поєднання цих трьох процесів дозволяє підприємству забезпечити фінансову стабільність, ефективно використовувати ресурси та досягати стратегічних цілей у умовах мінливого екзогенного середовища. Узагальнимо результати аналізу в Табл. 1.

Таблиця 1

**Порівняння категорій «фінансове планування», «фінансове прогнозування» та «бюджетування» за ключовими аспектами**

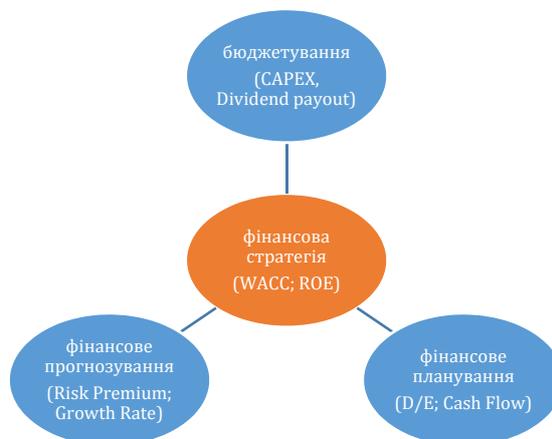
Аспекти аналізу	Фінансове планування	Фінансове прогнозування	Бюджетування
Мета	Ідентифікація фінансових цілей та розробка стратегій для їх досягнення.	Визначення майбутніх фінансових показників на основі аналізу історичних даних та поточних тенденцій.	Розробка детального фінансового плану (бюджету), що відображає очікувані доходи та витрати на певний період.
Основні етапи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Встановлення фінансових цілей;</li> <li>- Аналіз фінансових показників;</li> <li>- Розробка фінансової стратегії;</li> <li>- Моніторинг та контроль.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Збір та аналіз даних;</li> <li>- Розробка прогнозних моделей;</li> <li>- Оцінка результатів;</li> <li>- Перманентне оновлення за рахунок цифрових рішень.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розробка бюджету;</li> <li>- Затвердження бюджету;</li> <li>- Виконання бюджету;</li> <li>- Аналіз відхилень;</li> <li>- Коригування бюджету.</li> </ul>
Характеристики	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Охоплення коротко-, середньо- та довгострокових цілей;</li> <li>- Грунтування на аналізі основних форм фінансової звітності.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Використання історичних даних, ринкових тенденцій та макроекономічних показників;</li> <li>- Застосування статистичних та економетричних методів;</li> <li>- Регулярне оновлення прогнозів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Деталізований план доходів та витрат;</li> <li>- Контроль та управління фінансовими ресурсами;</li> <li>- Порівняння фактичних результатів з бюджетними показниками;</li> <li>- Аналіз причин відхилень.</li> </ul>
Взаємозв'язок категорій	Задає стратегічні орієнтири та визначає загальний напрямок розвитку підприємства.	Надає інформацію для прийняття обґрунтованих рішень та мінімізації ризиків.	Забезпечує інструменти для контролю та управління фінансовими ресурсами.

Роль у фінансовому управлінні	Забезпечує комплексний підхід до управління фінансовими ресурсами, дозволяє досягати стратегічних цілей.	Допомагає керівництву підприємства приймати обґрунтовані рішення, мінімізувати ризики та планувати фінансові ресурси.	Забезпечує стабільність, ефективне використання ресурсів та досягнення цілей підприємства.
Часовий горизонт	Короткостроковий, середньостроковий, довгостроковий	Середньостроковий, довгостроковий	Короткостроковий, середньостроковий

Джерело: власний аналіз.

Відповідно, фінансове планування, фінансове прогнозування та бюджетування є ключовими елементами фінансового управління, що забезпечують комплексний підхід до управління фінансовими ресурсами підприємства. Кожен з цих процесів має свої унікальні особливості та відіграє важливу роль у досягненні фінансових цілей підприємства. Розуміння їх взаємозв'язку та ефективне використання дозволяє керівництву підприємства приймати обґрунтовані рішення, мінімізувати ризики та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Окремо маємо розглянути питання вмонтованості цих категорій до фінансової стратегії (рис. 1).



**Рис. 1. Категорії «фінансове планування», «фінансове прогнозування» та «бюджетування» в контексті прикладних корпоративних фінансів**

Джерело: власний аналіз.

В даному контексті зауважимо, що фінансова стратегія підприємства являє собою комплекс заходів та підходів, спрямованих на забезпечення його фінансової стабільності та розвитку. Фінансова стратегія охоплює різні аспекти фінансового управління, включаючи фінансове планування, прогнозування та бюджетування. Розглянемо, як ці категорії інтегровані у фінансову стратегію підприємства. Фінансове планування є основоположною частиною фінансової стратегії, оскільки встановлює довгострокові та короткострокові фінансові цілі підприємства та визначає шляхи їх досягнення. Це забезпечує стратегічну орієнтацію діяльності підприємства та допомагає у прийнятті ключових управлінських рішень. Аналіз поточного фінансового стану дозволяє виявити

сильні та слабкі сторони, що є основою для розробки стратегії. Планування включає визначення короткострокових, середньострокових та довгострокових фінансових цілей, що відповідають загальній стратегії розвитку підприємства. Крім того, визначаються ключові напрями фінансової діяльності, такі як інвестиційна політика, політика фінансування та управління ризиками. Постійне відстеження виконання планів дозволяє своєчасно вносити корективи та забезпечувати відповідність стратегії реаліям ринку. Фінансове прогнозування є важливим інструментом для планування майбутніх фінансових потреб та оцінки можливих фінансових результатів. Цей інструментарій дозволяє керівництву підприємства передбачати зміни в екзогенному середовищі та своєчасно реагувати на них. Використання минулих фінансових даних для розробки прогнозів дозволяє оцінити тенденції та визначити потенційні ризики та можливості. Прогнозні моделі допомагають передбачати майбутні фінансові показники та оцінювати їх вплив на стратегічні цілі. Прогнози надають інформацію для прийняття стратегічних рішень, таких як розподіл ресурсів, визначення інвестиційних пріоритетів та розробка антикризових заходів. Регулярне оновлення прогнозів забезпечує актуальність фінансової стратегії та її відповідність змінним умовам ринку. Бюджетування є ключовим елементом фінансової стратегії, що забезпечує контроль за фінансовими ресурсами та їх ефективне використання. Це рішення дозволяє підприємству досягати фінансових цілей шляхом детального планування доходів та витрат. Створення бюджету на основі стратегічних планів забезпечує детальний план дій для досягнення фінансових цілей. Погодження бюджету з керівництвом підприємства гарантує його відповідність загальній стратегії. Реалізація запланованих заходів забезпечує контроль за фінансовими ресурсами та їх ефективне використання. Порівняння фактичних результатів з бюджетними показниками дозволяє виявляти відхилення та вчасно коригувати фінансову стратегію. Внесення змін до бюджету на основі аналізу результатів забезпечує адаптивність стратегії до змінних умов. Фінансове планування, прогнозування та бюджетування є взаємопов'язаними та взаємодоповнюючими процесами, що забезпечують комплексний підхід до управління фінансовими ресурсами підприємства. Інтеграція цих процесів у фінансову стратегію дозволяє підприємству ефективно досягати своїх фінансових цілей, адаптуватися до змін екзогенного середовища та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Зауважимо, що фінансова стратегія корпорації є ключовим елементом, який об'єднує різні аспекти фінансового управління, такі як фінансове планування, фінансове прогнозування та бюджетування.

Звернімо увагу, що в рамках концепції вартісно-орієнтованого управління (VBM) кожен з цих аспектів виконує важливу роль у забезпеченні стійкого розвитку бізнесу, формуванні фінансової стратегії та досягненні стратегічних цілей. Фінансове планування визначає напрямки і способи досягнення фінансових цілей бізнесу, використовуючи такі ключові показники, як співвідношення боргу до капіталу (D/E) та грошові потоки (Cash Flow). Це забезпечує узгодженість фінансової діяльності з загальною стратегією бізнесу та дозволяє ефективно розподіляти ресурси для максимізації вартості бізнесу. Фінансове прогнозування орієнтоване на передбачення майбутніх фінансових результатів на основі аналізу поточних і минулих даних. Це включає оцінку премії за ризик (Risk Premium) та темпу зростання грошових потоків (Growth Rate) для визначення потенційних фінансових ризиків і можливостей розвитку бізнесу в рамках задач оцінки його ринкової вартості. Прогнозування дозволяє бізнесу завчасно реагувати на можливі зміни у фінансовому середовищі та коригувати свої стратегії. Бюджетування є процесом планування і контролю за фінансовими ресурсами бізнесу. В його рамках відбувається визначення належного рівня капітальних витрат (CAPEX) та рівня виплати дивідендів (Dividend Payout). Цей процес дозволяє

забезпечити відповідність фактичних витрат і надходжень запланованим показникам, що, у свою чергу, сприяє досягненню фінансових цілей бізнесу. Фінансова стратегія, що об'єднує ці категорії, спрямована на досягнення оптимальної структури капіталу і максимізацію рентабельності власного капіталу (ROE). Фінансова стратегія базується на використанні середньозважених затрат на капітал (WACC) для прийняття інвестиційних рішень та оптимізації структури капіталу. Таким чином, взаємодія між фінансовим плануванням, прогнозуванням та бюджетуванням забезпечує цілісність і ефективність фінансової стратегії бізнесу, сприяючи сталому розвитку і конкурентоспроможності на ринку.

В сучасному контексті підвищення волатильності екзогенного та ендогенного середовища пріоритетним стає питання взаємодії даних категорій в ключі інституціоналізації фінансового управління бізнесу як рішення в умовах зростаючої невизначеності та неявної узгодженості інтересів стейкхолдерів. Інституціоналізація фінансового управління бізнесу передбачає формалізацію та систематизацію процесів управління фінансовими ресурсами з метою підвищення ефективності та прозорості діяльності підприємства. В цьому контексті фінансове планування, прогнозування та бюджетування взаємодіють як складові інтегрованої системи, що забезпечує гармонійне функціонування фінансового управління. Фінансове планування виступає стратегічним компонентом інституціоналізації фінансового управління. Це забезпечує визначення довгострокових та короткострокових цілей підприємства, розробку фінансових стратегій та визначення ключових напрямів розвитку. В умовах інституціоналізації, фінансове планування формалізується через впровадження стандартних процедур та регламентів, що дозволяє забезпечити узгодженість та послідовність дій. Наприклад, розробка корпоративних фінансових планів, що включають цільові показники рентабельності, ліквідності та капіталовкладень, сприяє систематизації фінансової діяльності підприємства. Фінансове прогнозування є критичним елементом для забезпечення адаптивності та гнучкості фінансового управління. В умовах інституціоналізації процес прогнозування стає більш структурованим завдяки застосуванню стандартизованих методик та інструментів, таких як економетричні моделі та статистичний аналіз. Це дозволяє підприємству ефективно передбачати зміни в екзогенному середовищі, оцінювати ризики та можливості, а також адаптувати фінансові стратегії у відповідь на зміни ринкових умов. Формалізація процесу прогнозування також включає регулярне оновлення прогнозних моделей та їхню інтеграцію з іншими елементами фінансового управління. Бюджетування в умовах інституціоналізації фінансового управління набуває особливого значення як інструмент контролю та управління фінансовими ресурсами. Впровадження стандартних процедур бюджетування, таких як розробка операційних та капітальних бюджетів, затвердження та моніторинг виконання бюджету, дозволяє забезпечити прозорість та підзвітність фінансової діяльності підприємства. Бюджетування також відіграє ключову роль у забезпеченні фінансової дисципліни та оптимізації витрат, оскільки формалізовані процеси дозволяють ефективно відстежувати виконання фінансових планів та своєчасно виявляти відхилення. Фінансове планування, прогнозування та бюджетування взаємодіють як єдина система, що забезпечує інтегроване управління фінансовими ресурсами підприємства. Процес планування визначає стратегічні цілі та напрями розвитку, які є основою для прогнозування майбутніх фінансових показників. Прогнози, в свою чергу, надають інформацію для розробки реалістичних та досяжних бюджетів, які відображають очікувані доходи та витрати підприємства. Бюджетування забезпечує контроль за виконанням фінансових планів та адаптацію стратегії на основі аналізу фактичних результатів. В умовах інституціоналізації, ці процеси підлягають формалізації та

стандартизації, що сприяє підвищенню ефективності, прозорості та підзвітності фінансового управління. Інтеграція планування, прогнозування та бюджетування в єдину систему дозволяє підприємству забезпечити комплексний підхід до управління фінансовими ресурсами, швидко реагувати на зміни в екзогенному середовищі та досягати стратегічних цілей у довгостроковій перспективі.

В рамках погляду прикладних корпоративних фінансів в площині забезпечення ефективного управління фінансовими ресурсами, підприємствам необхідно впроваджувати інтегровану систему фінансового планування, прогнозування та бюджетування. Ця система дозволяє досягати стратегічних цілей, мінімізувати ризики та забезпечувати стабільний розвиток. У даній статті розглянуто найкращі практики інтеграції цих методів та надано рекомендації щодо їх впровадження. Фінансове планування, прогнозування та бюджетування є взаємопов'язаними процесами, які повинні діяти в гармонії для досягнення максимальної ефективності. Однією з найкращих практик є створення єдиного фінансового підрозділу, відповідального за всі три процеси. Це забезпечує узгодженість дій, зменшує ризик дублювання функцій та покращує координацію. Першим кроком до інтеграції є розробка чіткої фінансової стратегії, яка враховує всі аспекти фінансового планування, прогнозування та бюджетування. Стратегія повинна базуватися на аналізі поточного фінансового стану підприємства, визначенні короткострокових, середньострокових та довгострокових цілей, а також розробці планів для їх досягнення. Важливо забезпечити регулярний моніторинг та оцінку виконання стратегії, що дозволить своєчасно вносити необхідні корективи. В рамках ефективного прогнозування необхідно використовувати сучасні аналітичні інструменти та програмне забезпечення. Це дозволяє обробляти великі обсяги даних, враховувати макроекономічні показники, ринкові тенденції та історичні дані підприємства. Розробка прогнозних моделей на основі статистичних та економетричних методів допомагає підприємству передбачати майбутні фінансові показники та мінімізувати ризики. Бюджетування має бути тісно пов'язане з процесами фінансового планування та прогнозування. Основні етапи бюджетування включають розробку детального фінансового плану, затвердження бюджету, його виконання, аналіз відхилень та коригування. Важливо забезпечити гнучкість бюджету, що дозволить оперативно реагувати на зміни у екзогенному середовищі та внутрішніх умовах роботи підприємства. В частині успішної інтеграції фінансового планування, прогнозування та бюджетування необхідно забезпечити постійну комунікацію між різними підрозділами підприємства. Це дозволить забезпечити єдине бачення фінансових цілей та стратегії, а також узгодженість дій всередині бізнесу. Регулярні наради, обмін інформацією та спільна розробка фінансових планів сприятимуть підвищенню ефективності фінансового управління. Особливо актуальним це є в ключі стратегічних рішень бізнесу, що передбачають вихід на нові ринки, набуття нових активів, об'єднання бізнесів в рамках M&A.

В даному ключі виділяється інший важливий елемент архітектури прикладних корпоративних фінансів – управління інвестиційно-банківськими транзакціями. Відповідно до стратегічних цілей бізнесу, інвестиційно-банківська транзакція може включати в себе злиття і поглинання, випуск цінних паперів, реструктуризацію боргу, інші стратегічні фінансові рішення. Фінансове планування є початковим етапом управління інвестиційно-банківською транзакцією. На цьому етапі бізнес визначає свої фінансові цілі, враховуючи макроекономічні умови, ринкові тенденції та внутрішні ресурси. Фінансовий план має включати оцінку вартості капіталу, визначення потреб у фінансуванні та аналіз ризиків. Важливим аспектом є оцінка оптимальної структури капіталу, що дозволяє забезпечити стійкість під час реалізації транзакції. Фінансове прогнозування на цьому етапі є критичним для оцінки майбутніх фінансових

результатів та ефективності інвестиційно-банківської транзакції. Прогнозування включає моделювання майбутніх грошових потоків, оцінку потенційних доходів та витрат, а також розрахунок показників рентабельності. Прогнозування дає змогу адаптувати свою стратегію залежно від зміни ринкових умов, що є ключовим для успішного завершення транзакції. Бюджетування є заключним етапом, який забезпечує контроль за виконанням результатів інвестиційно-банківської транзакції на пост-M&A етапі. В даному ключі бюджетування включає розподіл фінансових ресурсів відповідно до затвердженого плану та прогнозів, а також моніторинг витрат на кожному етапі транзакції. Бюджетування допомагає виявляти відхилення від запланованих показників та вчасно вносити корективи для мінімізації фінансових ризиків. Таким чином, управління інвестиційно-банківською транзакцією базується на взаємозв'язку фінансового планування, прогнозування та бюджетування. Кожен з цих елементів відіграє важливу роль у забезпеченні успішного завершення транзакції, що сприяє досягненню стратегічних цілей бізнесу.

Сформуємо рекомендації щодо інтеграції методів фінансового планування, прогнозування та бюджетування включають наступні кроки:

- Створення єдиного фінансового підрозділу, відповідального за всі три процеси;
- Розробка чіткої фінансової стратегії з урахуванням всіх аспектів фінансового планування, прогнозування та бюджетування;
- Використання сучасних аналітичних інструментів та програмного забезпечення для ефективного прогнозування;
- Забезпечення тісного зв'язку між бюджетуванням та процесами фінансового планування і прогнозування;
- Забезпечення постійної комунікації між різними підрозділами підприємства, навчання та підвищення кваліфікації фінансового персоналу.

Узагальнюючи, інтеграція методів фінансового планування, прогнозування та бюджетування в єдину систему фінансового управління є ключовим фактором успішного функціонування підприємства. Це дозволяє забезпечити ефективне управління фінансовими ресурсами, досягати стратегічних цілей та забезпечувати стабільний розвиток у умовах мінливого зовнішнього середовища.

### **Висновки**

Комплексний підхід до фінансового управління, що включає фінансове планування, фінансове прогнозування та бюджетування вказує на їх першорядне значення у забезпеченні ефективного управління фінансовими ресурсами бізнесу. Фінансове планування визначає стратегічні цілі та розробляє стратегії для їх досягнення, включаючи встановлення фінансових цілей, аналіз фінансових показників, розробку фінансової стратегії та моніторинг її виконання. Цей процес охоплює короткострокові, середньострокові та довгострокові періоди, що забезпечує комплексний підхід до розвитку підприємства.

Фінансове прогнозування спрямоване на передбачення майбутніх фінансових показників на основі аналізу історичних даних та поточних тенденцій. Це включає збір та аналіз даних, розробку прогнозних моделей, оцінку результатів та їх постійне оновлення, що дозволяє підприємству приймати обґрунтовані рішення та мінімізувати ризики.

Бюджетування є процесом розробки детального фінансового плану (бюджету), який відображає очікувані доходи та витрати на певний період. Бюджетування включає розробку бюджету, його затвердження, виконання, аналіз відхилень та коригування, забезпечуючи контроль та управління фінансовими ресурсами підприємства.

Взаємозв'язок цих трьох концепцій полягає в тому, що фінансове планування задає стратегічні орієнтири, фінансове прогнозування надає необхідну інформацію для прийняття рішень, а бюджетування забезпечує інструменти для контролю та управління фінансовими ресурсами. Комплексне застосування цих процесів дозволяє підприємству забезпечити фінансову стабільність, ефективно використовувати ресурси та досягати стратегічних цілей. Таким чином, ефективне управління фінансовими ресурсами підприємства можливе за умови інтеграції фінансового планування, прогнозування та бюджетування. Ці процеси, перебуваючи у взаємодії між собою, створюють стійку фінансову систему, яка сприяє стабільному розвитку та досягненню довгострокових цілей підприємства.

Перспективи подальших досліджень передбачають аналіз проблематики взаємодії категорій «фінансове планування», «фінансове прогнозування» та «бюджетування» на різних часових горизонтах в умовах системи інституціоналізованого фінансового управління.

### Список використаних джерел

1. Sharma S. A study on Role of Financial Planning and Forecasting in Organizational Growth and development. *Tuijin Jishu/Journal of Propulsion Technology*. 2023. №44(3). P. 2488–2495.
2. Permata I. (2023). Insights into Effective Corporate Financial Management Practices and Their Implications. *Advances in Management & Financial Reporting*. 2023. №1(3). P. 129–144.
3. Ramesh S. Navigating financial frontiers: corporate finance management and the evolving banking system. *Journal of Corporate Finance Management and Banking System*. 2021. №(11). P. 49–54.
4. Govindasamy P., Premraj D. An analytical study on financial planning and strategy formulation. *Restaurant Business*. 2019. №118(9). P. 28–34.
5. Lee J., Lee C. Financial Analysis, Planning & Forecasting: Theory and Application. *World Scientific*. 2016. 1392 p.
6. Aleksin G. Company Financial Strategy's Institutionalization: Theoretical Aspects. *Scientific Bulletin of National Academy of Statistics, Accounting and Audit – Naukovyy visnyk Natsionalnoi akademiyi statystyky, obliku ta audytu*. 2022. №3-4. С. 87–93.
7. Свідерська І., Юркевич О. Фінансове прогнозування і бюджетування корпоративних підприємств за умов макроекономічної волатильності. *Ефективна економіка*. 2023. №8. С. 1–15.
8. Чемчикаленко Р., Сукрушева Г., Іващенко Д. Фінансове планування та прогнозування на підприємстві: проблеми та перспективи. *Економіка і суспільство*. 2018. №16. С. 847–850.
9. Засадний Б., Ткаченко А. Система бюджетування як провідна ланка фінансового планування бізнес-процесів підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. №35. С. 33–37.