

УДК 336.144

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/165-21>**Гончаренко Н. Г.**кандидат економічних наук, доцент,  
Національна академія Національної гвардії України  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9418-8192>**Honcharenko Natalia**

National Academy of the National Guard of Ukraine

## ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ БЮДЖЕТНИХ УСТАНОВ

Сучасний розвиток країни характеризується масштабними реформами, які потребують кардинальних змін усієї економічної системи та додаткових обсягів фінансування. Значну частку коштів держава витрачає на утримання бюджетних установ. За рахунок виділених їм коштів вони забезпечують виконання покладених на них функцій та завдань. Одним з елементів управління фінансовими ресурсами в бюджетних установах є фінансове планування, за допомогою якого вони вирішують питання обсягів, напрямів та термінів отримання коштів на повсякденні потреби, забезпечують свій розвиток, оновлюють основні засоби тощо. У статті розглядаються питання фінансового планування та їх узгодженість із державною бюджетною політикою. За умов продуманої та добре спланованої політики фінансування установи бюджетного сектору зможуть у повному обсязі виконувати поставлені перед ними завдання.

**Ключові слова:** фінансове планування, фінансові ресурси, бюджетні установи, кошторис, фінансовий план.

## FINANCIAL PLANNING AS AN ELEMENT OF PROVIDING FINANCIAL RESOURCES MANAGEMENT OF BUDGET INSTITUTIONS

The modern development of the country is characterized by large-scale reforms that require cardinal changes in the entire economic system and additional funding. The state spends a significant part of the funds on the maintenance of budgetary institutions. At the expense of the allocated funds, they ensure the fulfillment of the functions and tasks assigned to them. The issue of a sufficient amount of funding for budgetary institutions is extremely relevant and requires a certain justification. Taking into account the reform of the economic system and the transition to European standards, fundamental changes are also taking place in the system of organizing financial support. There is a need to harmonize the current standards with the requirements provided for in the EU countries. One of the elements of ensuring the management of financial resources of budgetary institutions is financial planning, with the help of which the issues of volumes, directions and timing of receiving funds for daily needs are resolved, their development is ensured, fixed assets are modernized, etc. In the course of organizing and conducting planning, it is important to correctly determine the amount of funding for the coming period. A significant role in solving the issue of sufficient funding is played by the preliminary stages of planning, in the process of which their economic and financial activities for the past period are analyzed, issues of development and areas of activity for the coming period are considered. Taking into account this work, the amount of funding is determined and justified, which is reflected in the estimate. The article deals with the issues of appropriate support for financial planning, and their consistency with the state budget policy. Key stages have been identified that make it possible to identify problems that arise in budgetary institutions and require appropriate financial resources. In the conditions of a well-thought-out and well-planned financing policy, public sector institutions will be able to ensure themselves a decent existence and fully fulfill the tasks assigned to them.

**Keywords:** financial planning, financial resources, budgetary institutions, estimate, financial plan.

**JEL classification:** H50, H70

**Постановка проблеми.** Протягом останніх років у країні відбуваються масштабні зміни, які спрямовані на стабілізацію економіки країни та підвищення соціальних стандартів. Це вимагає від усіх учасників економічних процесів виваженого підходу до формування власної політики в управлінні фінансовими ресурсами.

Найбільш чутливими до цих змін виявляються установи бюджетного сектору. Їх фінансове забезпечення прямо залежить від зміни фінансового стану в державі, а тому вони повинні ретельно планувати свої майбутні витрати. Політика їх фінансового забезпечення має бути виваженою, а розміри фінансування – досить обґрунтованими. Під час визначення розміру коштів до уваги необхідно брати всі можливі витрати, які необхідно згрупувати відповідно до бюджетної класифікації та відобразити в кошторисі установи. Ретельно визначені напрями робіт дають змогу в повному обсязі визначити потреби в коштах на поточні витрати та

поступово модернізувати основні фонди відповідно до сучасних вимог.

Питання фінансового планування у бюджетних установах потребують належного теоретико-методологічного забезпечення, яке би враховувало специфіку їхньої діяльності за одночасного неухильного дотримання норм чинного законодавства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У науковій літературі проблема фінансового планування досить часто піднімається та обговорюється. У своїх роботах автори розглядають питання організації фінансового планування та його зв'язок із належним фінансовим забезпеченням і досягненням визначених цілей діяльності як загалом в усіх сферах економіки, так і в бюджетному секторі, піднімають проблему ефективного використання фінансових ресурсів та необхідності здійснювати обґрунтовану політику управління фінансовим забезпеченням.

Проблема фінансового планування досліджується в роботах Л.В. Тешева, М.П. Хохлова, І.М. Петрова [1], С.М. Бортнік [2], С.В. Каламбет, Г.В. Остимчук [3], В.В. Тищенко [4], Л.І. Бровко, О.В. Пасечник [5], Ю.С. Пеняк [6], А.В. Хомутенко [11], де піднімаються питання зв'язку ефективності управління підприємствами, управління фінансами із фінансовим плануванням. Однак більшість праць науковців присвячені проблемі фінансового планування суб'єктів господарювання, мало уваги приділяється установам бюджетного сектору, для яких проблема фінансового планування є вкрай важливою та актуальною.

Беручи до уваги тенденції у зміні обсягів фінансування, вважаємо за необхідне дослідити основні напрями організації фінансового планування в бюджетних установах та обґрунтувати його важливість для ефективного управління фінансовими ресурсами.

**Мета статті** полягає в необхідності узгодження питань фінансового планування та фінансового забезпечення в установах бюджетного сектору та обґрунтування управління цими процесами для забезпечення ефективної їхньої роботи та економного використання виділених бюджетних коштів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У процесі організації діяльності установ бюджетного сектору вони часто стикаються з проблемою обмеженого фінансування. Це потребує постійного контролю витрат, забезпечення економного і раціонального використання фінансових ресурсів, що їм виділяються згідно із затвердженням кошторисом. Однак, незважаючи на існуючі потреби, їм необхідно забезпечувати виконання поставлених завдань.

Аналіз теоретико-методологічного обґрунтування, його актуальності в забезпеченні ефективності використання фінансових ресурсів дав змогу виділити найбільш доцільні питання, які належать до сфери фінансового планування.

Як видно із таблиці 1, фінансове планування є елементом злагодженої роботи підприємств. Воно створює

умови цілеспрямованого та планомірного фінансового забезпечення, є складовою частиною управління фінансовими ресурсами підприємств усіх форм власності та господарюючих суб'єктів.

Іноді поняття «кошторис» та «фінансовий план» ототожнюють, хоч вони мають однакове призначення – є основним фінансовим документом, у якому кількісно відображаються результати фінансового планування, все ж такі різні за характером.

Досліджуючи цю проблему, слід зазначити, що фінансове планування – це добре організований та керований процес, під час якого визначають на-прямі роботи, розраховують та обґрунтовують обсяг коштів на їх забезпечення, визначають терміни виконання та кількісно оцінюють результат. Ці дані потім знаходять своє відображення у кошторисі бюджетної установи або ж фінансовому плані суб'єктів господарювання.

Бюджетні установи мають чітко визначені цілі своєї діяльності, які визначаються чинним законодавством та стратегією їхнього розвитку. Фінансове планування передбачає належне забезпечення реалізації стратегічних планів розвитку, обґрунтування реалізації їхніх поточних завдань та потребує постійного контролю з боку керівництва та посадових осіб за дотриманням запланованих заходів та вчасним їх фінансовим забезпеченням. По суті, фінансове забезпечення бюджетних установ – це процес управління їхньою діяльністю за взаємної ув'язки з необхідним розміром коштів.

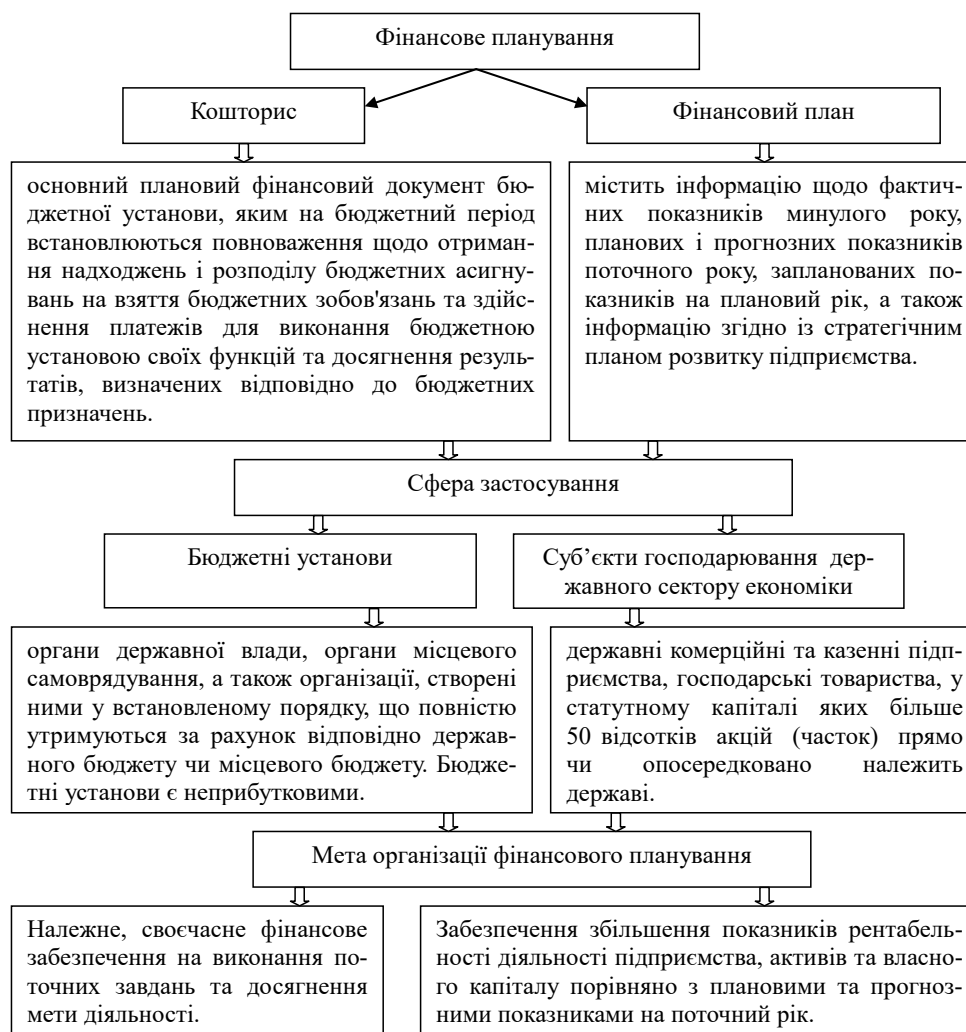
Цілі діяльності бюджетних установ чітко узгоджуються з процесом фінансового забезпечення та оперативним управлінням фінансами. Процес управління базується на його функціях, серед яких виділяють: планування, організацію, облік та контроль, аналіз, прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Кожен етап відображає процес руху до визначених цілей і потребує відповідного фінансового забезпечення.

Таблиця 1

Обґрунтування дослідження проблем фінансового планування

Автор	Позиція автора
Тешева Л.В., Хохлов М.П., Петрова І.М.	«В управлінні підприємством фінансове планування залишається слабким місцем. За сучасних умов господарювання фінансове планування як важливий складник механізму фінансової системи та одна з функцій управління підприємством є актуальною темою сьогодення» [1, с. 314].
Бортнік С.М.	«Лише створення надійної та гнучкої системи управління фінансами, спрямованої на вирішення питань бюджетної, кредитної та інвестиційної політики, дасть змогу підприємствам суттєво підвищити ефективність своєї діяльності. Окрім того, важливою проблемою фінансового планування є забезпечення обґрунтованості фінансового плану, його реальності» [2, с. 22].
Каламбет С.В., Остимчук Г.В.	«Розвиток фінансового планування є одним із базисних внутрішньоорганізаційних контекстів в управлінській системі господарюючого суб'єкта. Багатогранність та неоднозначність наукових підходів щодо розуміння економічної сутності, завдань, принципів та методів фінансового планування засвідчує те, що ця економічна категорія потребує постійного переосмислення і доповнення на теоретичному та науково-методичному рівнях» [3, с. 87].
Тищенко В.В.	«Ефективність фінансової діяльності будь-якого підприємства визначається його здатністю ефективно управляти формуванням і використанням наявних фінансових ресурсів, тому саме на підставі фінансового планування можна передбачати та враховувати всі зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі підприємства, адаптувати внутрішні фактори фінансової діяльності підприємства для його зростання і розвитку» [4, с. 125].
Бровко Л.І., Пасечник О.В.	«Фінансування господарської діяльності державних підприємств відбувається як за рахунок Державного бюджету України, так і за рахунок власних або залучених коштів, що потребує ефективного контролю не тільки з боку самого підприємства, а й з боку держави, тому для державних підприємств функція планування є традиційною» [5, с. 40].
Пеняк Ю.С.	«Добре організована, якісно реалізована та постійно контрольована система бюджетування підприємства виступає базовим елементом ефективного поточного управління його фінансовими ресурсами. Вона сприяє реалізації стратегічної мети підприємства шляхом конкретизації цілей та розв'язання його тактичних завдань, а також оптимізації розподілу ресурсів» [6, с. 149].

Джерело: узагальнено автором на підставі [1–6]



**Рис. 1. Процес фінансового планування в бюджетних установах та державному секторі економіки**

*Джерело: складено та узагальнено автором на підставі [7; 8]*

Обсяги коштів та терміни їх надходження в бюджетних установах мають пряму залежність із наповненням бюджетів, а тому необхідно брати до уваги наповнення бюджетів усіх рівнів та організувати свою діяльність виключно з ув'язкою можливих термінів виділення обсягу фінансування.

Фінансове планування бюджетних установ повинно базуватися на підставі глибокого економічного аналізу їхньої фінансово-господарської діяльності та науково обґрунтованого визначення розміру майбутніх витрат. Аналіз фінансово-господарської діяльності в цих установах повинен проводитися на поєднанні принципів фінансового аналізу та аналізу господарської діяльності. За допомогою фінансового аналізу виявляється тенденція та структура обсягів фінансування і спрямованість їх використання, а аналіз господарської діяльності дає змогу виявити внутрішні фактори, відхилення та резерви економії витрат [9, с. 685; 10, с. 146].

Обов'язковою умовою забезпечення ефективної роботи бюджетних установ повинно бути дотримання принципів фінансового планування та їх узгодженості із принципами управління їхньою діяльністю.

Так, А.В. Хомутенко відзначає, що «планування фінансово-господарської та управлінської діяльності

суб'єктів господарювання державної форми власності повинно ґрунтуватися на загальновідомих принципах: єдності – застосування однакових підходів до порядку складання планів, визначення результативних показників; науковості – використання розроблених норм та нормативів, методології та практичного досвіду; відповідальності – суб'єкти управління, що складають плани, несуть відповідальність за обґрунтованість закладених даних; гласності – оприлюднення планів, що дасть змогу громадськості оцінювати їх реалістичність і результативність управлінської діяльності тощо. Врахування принципів планування якісно позначиться на точності складених планів та, як наслідок, сприятиме оптимізації фінансових ресурсів і підвищенню результативності управлінської діяльності загалом» [11, с. 151].

Наступним кроком фінансового планування після проведення глибокого економічного аналізу є підготовчий етап, у процесі якого структурні підрозділи в бюджетних установах повинні провести низку заходів, пов'язаних зі списанням застарілого майна, яке не підлягає подальшому використанню, визначенням необхідних матеріальних ресурсів для ефективного виконання поставлених завдань, узгодженням їх із вищим керівництвом установи; передбачити можливі іннова-

ційні зміни, які необхідно буде реалізувати відповідно до реалізації державних реформ тощо.

Після проведення цих підготовчих процедур можна приступати до визначення та обґрунтування потреби у фінансових ресурсах, які знайдуть своє відображення в кошторисі установи. У цьому разі під час виконання кошторисів не буде виникати проблем недофінансування поточних потреб та нецільового використання коштів.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження можна відзначити, що належна організація фінансового планування в бюджетних установах може в достатньому обсязі визначити граничні обсяги фінансового забезпечення на їх утримання, розподілити відповідно до реалі-

зації запланованих строків робіт, сприяти поступовому оновленню та модернізації основних фондів. За умови вчасного виконання запланованих заходів досягається ефективність використання фінансових ресурсів та забезпечується реалізація стратегії розвитку.

Необхідно звернути увагу на те, що питання фінансового планування бюджетних установ на сучасному етапі розвитку економіки країни потребують узгодженості із політикою розвитку країни, яка базується на засадах глобалізації економічних процесів. У подальших дослідженнях необхідно розглянути питання приведення системи фінансового планування у відповідність із міжнародними стандартами, які нині визначені та реалізуються в країні.

#### Список використаних джерел:

1. Тешева Л.В., Хохлов М.П., Петрова І.М. Роль фінансового планування у сучасних умовах господарювання. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Випуск 23. С. 314–320.
2. Бортнік С.М. Принципи та роль фінансового планування в забезпеченні розвитку підприємства. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2015. № 819. С. 15–23.
3. Каламбет С.В., Остимчук Г.В. Сутність ефективності фінансового планування на підприємстві. *Економіка та держава*. 2015. № 9. С. 84–87.
4. Тищенко В.В. Впровадження фінансового планування на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Випуск 16, частина 2. С. 125–129.
5. Бровко Л.І., Пасечник О.В. Теоретичні аспекти фінансового планування на державних підприємствах. *Агросвіт*. 2019. № 17. С. 38–44.
6. Пеняк Ю.С. Бюджетування в управлінні фінансовими ресурсами. *Modern economics*. 2018. № 8. С. 142–149.
7. Бюджетний Кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI. Кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата звернення: 15.12.2020).
8. Порядок складання, затвердження та контролю виконання фінансового плану суб'єкта господарювання державного сектору економіки: Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі № 205 від 02.02.2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0300-15> (дата звернення: 15.12.2020).
9. Гончаренко Н.Г. Роль комплексного системного аналізу в управлінні підприємством. *Економіка та суспільство*. 2017. № 12. С. 683–686. URL: <http://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 29.12.2020).
10. Гончаренко Н.Г. Роль економічної інформації в прийнятті ефективних управлінських рішень. *Науковий вісник Херсонського державного університету (серія «Економічні науки»)*. 2018. № 28–2. С. 145–148.
11. Хомутенко А.В. Сучасний стан фінансового планування у державному секторі економіки України. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2018. № 11(39). С. 143–154.

#### References:

1. Tjesheva L.V., Khokhlov M.P., Petrova I.M. (2018) Rolj finansovogho planuvannja u suchasnykh umovakh ghosparjuvannja [The role of financial planning in modern business conditions]. *Global and national economic problems*, vol. 23, pp. 314–320.
2. Bortnik S.M. (2015) Prynypy ta rolj finansovogo planuvannja v zabezpechenni rozvytku pidpryjemstva [Principles and role of financial planning in ensuring the development of the enterprise]. *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development*, no. 819, pp. 15–23.
3. Kalambet S.V., Ostymchuk Gh.V. (2015) Sutnistj efektyvnosti finansovogho planuvannja na pidpryjemstvi [The essence of the effectiveness of financial planning in the enterprise]. *Economy and state*, no. 9, pp. 84–87.
4. Tyshhenko V.V. (2017) Vprovadzhennja finansovogho planuvannja na pidpryjemstvi [Introduction of financial planning at the enterprise]. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and the World Economy*, vol. 16(2), pp. 125–129.
5. Brovko L.I., Pasechnyk O.V. (2019) Teoretychni aspekty finansovogho planuvannja na derzhavnykh pidpryjemstvakh [Theoretical aspects of financial planning in state enterprises]. *Agrosvit*, no. 17, pp. 38–44.
6. Penjak Ju.S. (2018) Bjudzhetuvannja v upravlinni finansovymy resursamy [Budgeting in financial resources management]. *Modern economics*, no. 8, pp. 142–149.
7. Bjudzhetnyj Kodeks Ukrainy vid 08.07.2010 № 2456-VI. Kodeks Ukrainy [Budget Code of Ukraine dated 08.07.2010 № 2456-VI. Code of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (accessed 15 December 2020).
8. Porjadok skladannja, zatverdzhennja ta kontrolju vykonannja finansovogho planu sub'jekta ghosparjuvannja derzhavnogho sektoru ekonomiky: Nakaz Ministerstva ekonomichnogho rozvytku i torghivli № 205 vid 02.02.2015 [The procedure for drawing up, approving and monitoring the implementation of the financial plan of the economic entity of the public sector of the economy. Order of the Ministry of Economic Development and Trade №205 dated 02.02.2015]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0300-15> (accessed 15 December 2020).
9. Goncharenko N.G. (2017) Rolj kompleksnogho systemnogho analizu v upravlinni pidpryjemstvom [The role of complex systems analysis in enterprise management]. *Economy and society*, no. 12, pp. 683–686. Available at: <http://economyandsociety.in.ua> (accessed 29 December 2020).
10. Goncharenko N.G. (2018) Rolj ekonomichnoji informaciji v prynjatti efektyvnykh upravlinsjkykh rishenj [The role of economic information in the adoption of effective government decisions]. *Scientific Bulletin of Kherson State University (series "Economic Sciences")*, no. 28–2, pp. 145–148.
11. Khomutenko A.V. (2018) Suchasnyj stan finansovogho planuvannja u derzhavnomu sektori ekonomiky Ukrainy [The current state of financial planning in the public sector of the Ukrainian economy]. *Scientific notes of the National University "Ostroh Academy". Economics series*, no. 11(39), pp. 143–154.