

# МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО БЮДЖЕТУВАННЯ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

## METHODOLOGICAL APPROACH TO BUDGETING THE DEVELOPMENT OF MANAGEMENT CAPACITY OF AN ENTERPRISE

В статті представлено ключові підходи до бюджетування розвитку управлінського потенціалу підприємства. При цьому, основним об'єктом дослідження є процеси планування формування та реалізації бюджетів розвитку управлінських компетенцій і організаційного лідерства у підприємстві. Визначено, що системне фінансування лідерських компетенцій, бізнес аналітики, управління змінами, фінансової грамотності, комунікацій і наставництва зменшує вартість помилок, прискорює узгодження між підрозділами та підвищує якість рішень. Обґрунтовано доцільність відповідального застосування технологій на базі штучного інтелекту для виявлення прогалів у навичках і персоналізації навчальних траєкторій за обов'язкового людського контролю, що забезпечує від упереджених рішень та зберігає етику. Доведено, що ефективність бюджетування забезпечують базові і цільові рівні компетенцій, прозора система показників та регулярні огляди портфеля, які спрямовують ресурси на ініціативи з найвищою віддачею і згортають неефективні активності.

**Ключові слова:** бюджет, управління, бюджетування розвитку управлінського потенціалу, лідерські компетенції, управління змінами, бізнес-аналітика, фінансова грамотність.

УДК 658.155:658.3:005.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.19-61>

**Ніконенко У.М.**<sup>1</sup>

д.е.н., професор,  
професор кафедри менеджменту  
та маркетингу  
у видавничо-поліграфічній справі,  
Навчально-науковий інститут  
поліграфії та медійних технологій  
Національного університету  
«Львівська політехніка»

**Милик А.М.**<sup>2</sup>

аспірант кафедри менеджменту  
та маркетингу  
у видавничо-поліграфічній справі,  
Навчально-науковий інститут  
поліграфії та медійних технологій  
Національного університету  
«Львівська політехніка»

**Nikonenko Uliana**

Lviv Polytechnic National University

**Mylyk Andrii**

Lviv Polytechnic National University

*Budgeting the development of the management potential of an enterprise is relevant, since it is managers and key teams who transform the strategy into measurable results, ensure adaptation to market shocks and create the basis for long-term value. Despite the achievements and contributions of leading scientists and practitioners, a number of issues and problems remain unresolved, which concern the management potential of an enterprise. The purpose of the study is to scientifically substantiate approaches to budgeting the development of the management potential of an enterprise. The object of the study is the processes of planning the formation and implementation of budgets for the development of management competencies and organizational leadership in an enterprise. It has been determined that systematic financing of leadership competencies, business analytics, change management, financial literacy, communications and mentoring reduces the cost of errors, accelerates coordination between departments and improves the quality of decisions. The feasibility of responsible use of AI-based technologies to identify skill gaps and personalize learning trajectories with mandatory human control is substantiated, which protects against biased decisions and preserves ethics. It is proven that budgeting efficiency is ensured by basic and target levels of competencies, a transparent system of indicators and regular portfolio reviews, which direct resources to initiatives with the highest return and reduce ineffective activities. Prospects for further research should be directed towards the development of effective models for assessing the return on investment in the development of managers with a link to indicators of the effectiveness of decisions, the speed of implementation of initiatives, cross-functional coherence and talent retention. Budgeting efficiency is ensured by clear management procedures and results measurement. It is worth establishing baseline levels of competencies and target levels, defining key performance indicators, such as speed of decision-making, proportion of initiatives completed on time, quality of cross-functional interaction, team satisfaction with the level of leadership, proportion of internal appointments to management positions, return on investment in development.*

**Key words:** budget, management, budgeting for the development of managerial potential, leadership competencies, change management, business analytics, financial literacy.

**Постановка проблеми.** Бюджетування розвитку управлінського потенціалу підприємства є актуальним, оскільки саме керівники і ключові команди перетворюють стратегію на вимірювані результати, забезпечують адаптацію до ринкових шоків і створюють основу для довгострокової вартості. Відтак, планові інвестиції у компетенції лідерства, бізнес-аналітика, управління змінами, фінансової грамотності та комунікацій дають змогу зменшити помилки прийняття рішень, пришвидшити цикли узгодження і підвищити відповідальність за результат. Бюджет, як інструмент пріоритизації дозволяє прозоро зіставити очікуваний ефект з витратами, закласти резерви на непередбачувані події, закріпити метрики успіху у вигляді

показників ефективності і контролювати відхилення. Кероване фінансування розвитку талантів посилює здатність підприємства формувати кадровий резерв, зменшує ризики втрати експертизи через плінність кадрів, підтримує культуру навчання і утримує високу залученість персоналу, що особливо важливо у періоди швидких технологічних і регуляторних змін. Важливість бюджетування полягає ще й у тому, що воно переводить абстрактні цілі з розвитку управління у конкретний план дій з відповідальними особами, календарем, показниками і механізмами контролю. Коли виділені кошти на навчальні програми, коучинг, наставництво, внутрішні академії, цифрові інструменти планування і аналізу, підприємство отримує

<sup>1</sup> ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6015-6248>

<sup>2</sup> ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1739-7688>

відчутний приріст продуктивності та якості рішень, а також зниження операційних ризиків і витрат, пов'язаних із неузгодженістю підрозділів. Бюджетні рамки допомагають уникати ситуативних і реактивних витрат, забезпечують сталість розвитку навіть у періоди економії, створюють основу для порівняння ефективності різних підходів і для корекції портфеля заходів. В результаті зміцнюється стратегічна гнучкість, підвищується інноваційна спроможність, поліпшується фінансова дисципліна і швидкість реалізації ініціатив, а підприємство отримує конкурентну перевагу завдяки системному управлінню знаннями і послідовному зростанню управлінського капіталу.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Подальші дослідження зосереджуються на зв'язку між бюджетуванням та ефективністю управління і роблять акцент на вимірюваності результатів. М. Колісник та У. Балик [1] акцентують що бюджетування є шляхом до ефективного управління оскільки структурує цілі та ресурси і забезпечує своєчасне коригування відхилень що безпосередньо впливає на якість рішень менеджерів. О. Федорченко [2] зосереджується на удосконаленні системи бюджетування на підприємстві і звертає увагу на потребу адаптивних механізмів що швидко відгукуються на зміни зовнішнього середовища через перегляд планів і впровадження процедур регулярних оглядів виконання. В. Коваленко та О. Нестор [3] розглядають бюджетування як інструмент підвищення ефективності управління підприємством і наголошують на необхідності поєднання планових показників з дієвими механізмами відповідальності керівників. Зростання уваги до операційної реалізації бюджетів відображено у роботах що трактують бюджетування як інструмент поточного планування і щоденної координації. В. Онісіфорова та І. Осьмірко [4] підкреслюють прикладний характер бюджетування і показують як воно забезпечує узгодження короткострокових завдань з довгостроковими цілями за рахунок календарного планування і контролю відхилень. Класичні підходи до бюджетування в українській науковій традиції формують методологічне підґрунтя для розгляду розвитку управлінського потенціалу як окремого напрямку інвестування. До прикладу, Т. Ілляшенко [5] зазначає що бюджетування є напрямком удосконалення системи управління діяльністю підприємств і пов'язує його з підвищенням прозорості процесів планування контролю та мотивації керівних команд. М. Винниченко [6] підкреслює що система управління бюджетом має розглядатися як інтегрована частина корпоративної архітектури з чіткими правилами відповідальності центрами фінансового обліку і безперервним моніторингом виконання що створює основу для дисципліни рішень і узгодженості підрозділів.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Попри здобуток і внесок провідних науковців і практиків, залишаються не вирішеними ряд питань і проблем, що стосується саме управлінського потенціалу підприємства.

**Постановка завдання.** Мета дослідження полягає у науковому обґрунтуванні підходів до бюджетування розвитку управлінського потенціалу підприємства. Об'єктом дослідження є процеси планування формування та реалізації бюджетів розвитку управлінських компетенцій і організаційного лідерства у підприємстві.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Зазначимо, що по суті своїй, саме бюджетування розвитку управлінського потенціалу підприємства забезпечує перетворення стратегії на послідовні дії та вимірювані результати, оскільки саме управлінці узгоджують цілі, ресурси і ризики, формують культуру взаємодії та приймають рішення під тиском часу. Фінансування розвитку компетенцій лідерства, бізнес-аналітика, управління змінами, фінансової грамотності, комунікацій і переговорів знижує вартість помилок, скорочує цикл погоджень і підсилює відповідальність за результат. Бюджет створює рамку пріоритизації, де кожна освітня або організаційна ініціатива прив'язана до очікуваного ефекту и до етапів реалізації, а також містить резерви на непередбачувані події. Коли розвиток управлінців планується і фінансується системно, підприємство отримує стійкішу продуктивність, кращу здатність до адаптації, швидшу реакцію на ринкові шоки і вищу довіру з боку працівників та партнерів (табл. 1).

Зміст бюджетів доцільно вибудовувати як портфель заходів, що поєднує оцінювання управлінських компетенцій, індивідуальний і командний коучинг, наставництво, внутрішні академії, навчання на робочому місці та ротатії, проєктні лабораторії з вирішення реальних бізнес завдань, спільноти практиків і програми спадкоємності [7–10]. Важливо включати цифрові засоби підтримки, зокрема систему управління навчанням, платформу корпоративних знань, інструменти спільної роботи, аналітичні панелі для моніторингу цілей, а також відповідальні практики використання технологій штучний інтелект для виявлення прогалин у навичках і персоналізації навчальних траєкторій під контролем людини. Бюджет має покривати прямі витрати на навчання, час менторів і внутрішніх тренерів, ліцензії на цифрові рішення, розробку контенту, комунікації, вимірювання результатів і супровід змін. Багаторічний горизонт і сценарне планування дозволяють поєднати короткострокові ефекти з довгостроковим формуванням управлінського резерву (табл. 2).

Ефективність бюджетування забезпечують чіткі процедури управління та вимірювання результатів.

**Характеристика сутнісні засад  
поняття бюджетування в діяльності сучасного підприємства**

Засада	Характеристика
Стратегічна спрямованість і цілепокладання	Бюджетування узгоджує цілі підприємства з фінансовими та нефінансовими показниками, перетворює стратегію на послідовні програми і проекти, задає пріоритети та очікувані результати для кожного підрозділу, формує спільне бачення та забезпечує єдині правила прийняття рішень на всіх рівнях управління
Інтегрованість і координація ресурсів	Бюджет виступає центральним механізмом, що поєднує планування продажів, виробництва, інвестицій, персоналу та маркетингу, синхронізує потоки грошових коштів і матеріальних ресурсів, усуває конфлікти між підрозділами і створює прозорий розподіл відповідальності за використання ресурсів у короткому та довгому горизонті
Вимірюваність результатів і контроль відхилень	Бюджетні показники задають еталон для оцінювання діяльності, дозволяють порівнювати фактичні результати з планом, оперативно виявляти відхилення, аналізувати причини, коригувати дії та оновлювати припущення, що підвищує фінансову дисципліну, прискорює зворотний зв'язок і зміцнює довіру інвесторів та партнерів
Гнучкість, сценарність і розвиток управлінського потенціалу	Сучасне бюджетування базується на сценаріях та регулярних переглядах, підтримує пілотні ініціативи і масштабування успішних практик, інвестує у навички керівників, у системи аналітики та корпоративні знання, забезпечує здатність швидко адаптуватися до змін середовища без втрати контрольованості процесів і якості рішень

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 2

**Вплив бюджетування на підвищення потенціалу підприємства**

Напрямок впливу	Механізм дії	Очікуваний результат
Розвиток управлінського потенціалу підприємства через системне бюджетування	Пріоритизація стратегічних ініціатив у бюджетному портфелі, прив'язка витрат до чітких цілей і показників ефективності, регулярні огляди виконання та корекція планів, фінансування навчання керівників і команд, запровадження аналітичних панелей для відстеження прогресу, узгодження ресурсів між підрозділами і створення єдиних правил відповідальності	Підвищення якості рішень і швидкості їх реалізації, зміцнення фінансової дисципліни, зменшення вартості помилок, формування надійного кадрового резерву, зростання продуктивності та інноваційної спроможності, стійкіша адаптація до змін ринку і довготривале зростання конкурентної переваги підприємства

Джерело: сформовано авторами

Варто встановити базові рівні компетенцій і цільові рівні, визначити ключові показники ефективності, наприклад швидкість прийняття рішень, частку виконаних ініціатив у строк, якість міжфункціональної взаємодії, задоволеність команди рівнем лідерства, частку внутрішніх призначень на керівні посади, окупність інвестицій у розвиток. Необхідні механізми узгодження попиту підрозділів з корпоративними пріоритетами, прозора політика закупівель освітніх послуг, партнерства з університетами, правила захисту персональних даних учасників програм і кіберстійкість цифрової інфраструктури. Регулярні огляди портфеля, внутрішні аудита і зовнішні оцінки запобігають розпорошенню коштів, допомагають закрити неефективні активності і масштабувати ті, що дають найкращий результат, а також зменшують ризики нерівного доступу до можливостей безпечного розвитку (рис. 1).

**Висновки.** Підсумовуючи, можна стверджувати, що бюджетування розвитку управлінського потенціалу перетворює наміри на керований процес із чіткими пріоритетами календарями відповідальними особами і вимірюваними результатами та водночас зберігає гнучкість для швидких корекцій у змінному зовнішньому середовищі. Системне фінансування лідерських компетенцій бізнес аналітики управління змінами фінансової грамотності комунікацій і наставництва підсилює якість рішень зменшує вартість помилок і скорочує цикли узгодження між підрозділами. Використання цифрових засобів планування та аналітичних панелей разом з етичним застосуванням технологій штучний інтелект під людським контролем підтримує прозорість і відповідальність та допомагає своєчасно усувати прогалини у навичках. Внаслідок цього зростають продуктивність і швидкість виконання ініціатив поліпшується фінансова

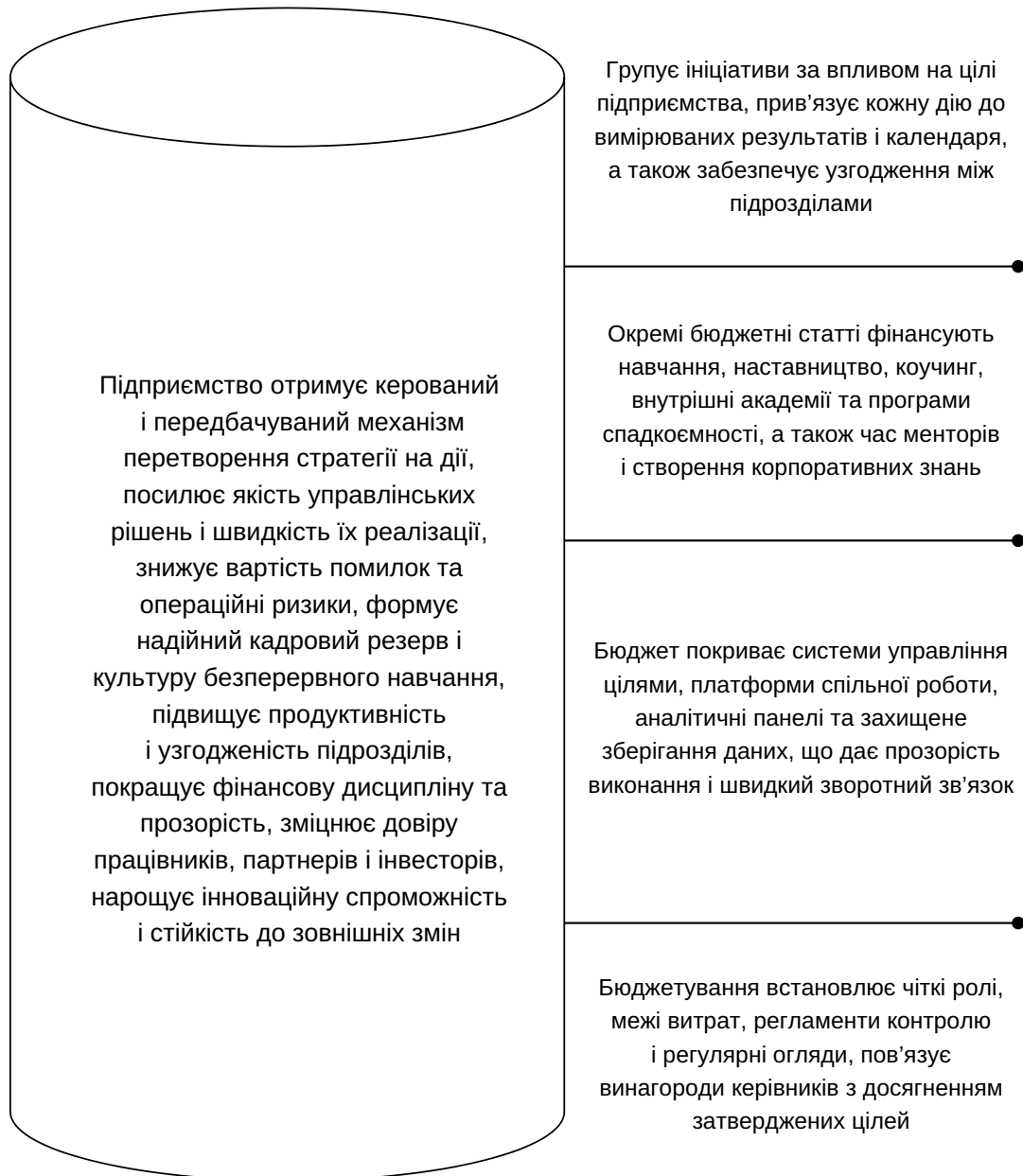


Рис. 1. Уможливлення підвищення управлінського потенціалу підприємства через бюджетування

Джерело: складено авторами

дисципліна формується надійний кадровий резерв зміцнюється культура навчання і взаємодії а підприємство отримує стійку конкурентну перевагу та довготривалу вартість.

Перспективи подальших досліджень доцільно спрямувати на розроблення ефективних моделей оцінювання окупності інвестицій у розвиток управлінців з прив'язкою до показників ефективності рішень швидкості реалізації ініціатив міжфункціональної узгодженості та утримання талантів.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Колісник М. В., Балик У. О. Бюджетування як шлях до ефективного управління. *Глобальні*

*та національні проблеми економіки*. 2015. № 7. С. 372–375.

2. Федорченко О.Є. Удосконалення системи бюджетування на підприємстві. *Економіка та держава*. 2015. № 11. С. 37–39.

3. Коваленко В. М., Нестор О. Ю. Бюджетування як інструмент підвищення ефективності управління підприємством. *Культура народів Причорномор'я*. 2013. № 248. С. 72–75.

4. Онісіфорова В. Ю., Осьмірко І.В. Бюджетування як ефективний інструмент поточного планування на підприємстві. *Збірник наукових праць «Проблеми і перспективи розвитку підприємництва»*. 2020. № 25. С. 128–131.

5. Ілляшенко Т. О. Бюджетування як напрямок удосконалення системи управління діяльністю під-

приємств. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2012. Вип. 3. С. 36–44.

6. Винниченко М.М. Система управління бюджетом. *Фінанси України. Серія «Економіка»*. 2009. Вип. 6. С. 119–124.

7. Бугай В. З. Аспекти бюджетування в управлінні господарською діяльністю на підприємстві. *Вісник Запорізького національного університету. Серія «Економіка»*. 2010. Вип. 4. С. 10–16.

8. Ніконенко У. М., Милик А. М. (Науково-методичні рекомендації щодо визначення стратегічних напрямів розвитку управлінського потенціалу підприємства. *Актуальні питання економічних наук*, 2025 (10). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15187116>

9. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10(38), 2024. *Наукові інновації та передові технології*. С. 190–201. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-201](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201)

10. Штангрет А., Силкін О. Безпеківі аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(37), 2024. *Наукові інновації та передові технології*. С. 227–237. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237)

#### REFERENCES:

1. Kolisnyk M. V., Balyk U. O. (2015). Biudzhetuвання yak shliakh do efektyvnoho upravlinnia [Budgeting as a path to effective management]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and National Problems of the Economy*, no. 7, pp. 372–375. [in Ukrainian].

2. Fedorchenko O. Ye. (2015). Udoskonalennia systemy biudzhetuвання na pidpriemstvi [Improving the budgeting system at the enterprise]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and the State*, no. 11, pp. 37–39. [in Ukrainian].

3. Kovalenko V. M., Nestor O. Yu. (2013). Biudzhetuвання yak instrument pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia pidpriemstvom [Budgeting as a tool for improving enterprise management efficiency]. *Kultura narodiv Prychornomoria – Culture of the Peoples of the Black Sea Region*, no. 248, pp. 72–75. [in Ukrainian].

4. Onisiforova V. Yu., Osmirko I. V. (2020). Biudzhetuвання yak efektyvnyi instrument potochnoho planuvannia na pidpriemstvi [Budgeting as an effective tool of current planning at the enterprise]. *Zbirnyk*

*naukovykh prats “Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva” – Collected Papers “Problems and Prospects of Entrepreneurship Development”*, no. 25, pp. 128–131. [in Ukrainian].

5. Illiashenko T. O. (2012). Biudzhetuвання yak napriamok udoskonalennia systemy upravlinnia diialnistiu pidpriemstv [Budgeting as a direction for improving enterprise management systems]. *Visnyk SumDU. Seriiia “Ekonomika” – Bulletin of Sumy State University. Economics Series*, no. 3, pp. 36–44. [in Ukrainian].

6. Vynnychenko M. M. (2009). Systema upravlinnia biudzhetom [Budget management system]. *Finansy Ukrainy. Seriiia “Ekonomika” – Finance of Ukraine. Economics Series*, no. 6, pp. 119–124. [in Ukrainian].

7. Buhai V. Z. (2010). Aspekty biudzhetuвання v upravlinni hospodarskoiu diialnistiu na pidpriemstvi [Aspects of budgeting in managing economic activity at an enterprise]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu. Seriiia “Ekonomika” – Bulletin of Zaporizhzhia National University. Economics Series*, no. 4, pp. 10–16. [in Ukrainian].

8. Nikonenko U. M., Mylyk, A. M. (2025). Naukovo-metodychni rekomendatsii shchodo vyznachennia stratehichnykh napriamiv rozvytku upravlinskoho potentsialu pidpriemstva [Scientific and methodological recommendations for determining strategic directions for the development of an enterprise's managerial potential]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh auk – Topical Issues of Economic Sciences*, no. 10. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15187116> [in Ukrainian].

9. Shtangret A., Silkin O., Shliakhetko V. (2024). Trudova migratsiia yak zovnishnia zahroza dlia kadrovoi bezpeky pidpriemstva [Labor migration as an external threat to the staffing security of an enterprise]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii – Scientific Innovations and Advanced Technologies*, vol. 10(38), pp. 190–201. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-201](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201) [in Ukrainian].

10. Shtangret A., Silkin, O. (2024). Bezpekovi aspekty upravlinnia personalom v umovakh hiperdynamichnoho zovnishnoho seredovyschcha [Security aspects of personnel management under hyperdynamic external conditions]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii – Scientific Innovations and Advanced Technologies*, vol. 9(37), pp. 227–237. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237) [in Ukrainian].