

Олена Адамівна ЛАГОВСЬКА

доктор економічних наук, професор,
декан факультету обліку і фінансів,
Житомирський державний технологічний університет
E-mail: lagovskaya1@meta.ua

Світлана Вікторівна КУЧЕР

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку і аудиту,
Житомирський державний технологічний університет
E-mail: kuchersvetlana@ukr.net

Марія Володимирівна ЯКИМЕНКО

здобувач кафедри обліку і аудиту,
Житомирський державний технологічний університет
E-mail: mashay1990@ukr.net

**РИЗИК-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО ПРОЦЕСУ БЮДЖЕТУВАННЯ
ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**

Лаговська, О. А. Ризик-орієнтований підхід до процесу бюджетування фінансових результатів [Текст] / Олена Адамівна Лаговська, Світлана Вікторівна Кучер, Марія Володимирівна Якименко // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2016. – Том 23. – № 2. – С. 79-87. – ISSN 1993-0259.

Анотація

Вступ. Предметом статті є вивчення особливостей здійснення бюджетування фінансових результатів вітчизняними суб'єктами господарювання при провадженні діяльності в ризиковому середовищі.

Мета дослідження полягає у вивченні сучасних тенденцій організації процесу бюджетування фінансових результатів за умов ризик-орієнтованого управління та на цій основі побудові авторської моделі процесу бюджетування фінансових результатів, з використанням сучасних підходів до організації цього процесу.

Результати. Встановлено, що в останні роки популярності набуває досить новий для вітчизняних суб'єктів господарювання підхід до «бюджетування з урахуванням ризиків». Він передбачає побудову бюджетів таким чином, щоб визначені в ньому вхідні параметри відображались не однією цифрою, а діапазоном значень з оцінкою їх ймовірності. Враховуючи особливості використання такого підходу, побудовано модель процесу бюджетування фінансових результатів за умов ризик-орієнтованого управління підприємством. В основу запропонованої моделі процесу бюджетування фінансових результатів покладено концепцію управління Target-Profit System та системи мотивації Key Performance Indicators (KPI). Відповідно до концепції Target-Profit System загальні витрати підприємства визначають шляхом різниці прогнозованих доходів та прибутку суб'єкта господарювання. Використання системи мотивації KPI дозволяє встановити рівні відповідальності працівників за виконанням бюджету, з метою здійснення контролю у разі виявлення значних відхилень фактичних показників від запланованих. Розрахунок вхідних параметрів бюджету фінансових результатів запропоновано здійснювати шляхом використання методів математичної статистики та розрахунку історичної волатильності сукупного доходу підприємства, на основі аналізу аналогічних параметрів, які було досягнуто в минулих звітних періодах. За умов ризик-орієнтованого управління запропоновано відображати в бюджеті загальних витрат підприємства окремою статтею непередбачувані витрати, з огляду на ймовірні, спричинені виникненням ризику та витрат на заходи щодо усунення наслідків дії останнього. На підставі проведених аналітичних розрахунків та з використанням сценарного підходу побудовано приклади бюджету непередбачуваних витрат та узагальненого бюджету фінансових результатів.

Ключові слова: бюджетування; ризик-орієнтоване управління; волатильність; математична статистика; target-profit system; фінансові результати; непередбачені витрати; планування; сценарний підхід.

Olena Adamivna LAGOVSKA

Doctor of Sciences (Economics),
Professor,
Dean,
Faculty of Accounting and Finance,
Zhytomyr State Technological University
E-mail: lagovskaya1@meta.ua

Svitlana Viktorivna KUCHER

PhD in Economics,
Associate Professor,
Department of Accounting and Audit,
Zhytomyr State Technological University
E-mail: kuchersvetlana@ukr.net

Mariya Volodymyrivna YAKYMENKO

PhD student,
Department of Accounting and Audit,
Zhytomyr State Technological University
E-mail: mashay1990@ukr.net

THE RISK-ORIENTED APPROACH TO THE PROCESS OF FINANCIAL RESULTS BUDGETING**Abstract**

Introduction. *The subject of this article is to study the peculiarities of financial results budgeting by the national business entities which operate in conditions of risky environment.*

The purpose of the study is to examine the current trends of budgeting process of financial results within the risk-oriented management and, on that basis, to build the author model of budgeting process of financial results using modern approaches to the organization of this process.

Results. *It has been found out that in recent years the quite new approach of "risk-based budgeting" becomes popular for domestic business entities. This approach involves the construction of budget in way that defined input parameters in it appear not only by one digit, but by the range of values with the assessment of their probability. Taking into account the peculiarities of using this approach, the model of budgeting process of financial results within the risk-oriented management of enterprise has been worked out. The management concept Target-Profit System and motivation system Key Performance Indicators (KPI) have been taken as the basis of the proposed model of budgeting process of financial results. According to the concept of Target-Profit System the overall expenses of the enterprise is determined by the difference of projected revenues and profit of business entity. The use of motivation system KPI allows to set the levels of responsibility of personnel for budget accomplishment in order to monitoring in case of significant deviations of actual indicators from planned. It has been proposed to carry out the calculation of input parameters of budget of financial results through the use of methods of mathematical statistics and calculating the historical volatility of the total income of the enterprise based on an analysis of similar parameters achieved in previous reporting periods. In conditions of risk-oriented management the reflection of separate article for unforeseen expenses in terms of the probable expenses caused by the risk and expenses for measures to eliminate the effects of risk has been proposed for the budget of total expenses. On the basis of analytical calculations and scenario approach the examples of budget of unforeseen expenses and summary budget of financial results have been worked out.*

Keywords: *budgeting; risk-oriented management; volatility; mathematical statistics; target-profit system; financial results; unforeseen expenses; planning; scenario approach.*

JEL classification: M49, G32

Вступ

Сучасні глобалізаційні процеси здійснюють значний вплив на діяльність суб'єкта господарювання, а також продукують нові, більш жорсткі вимоги до планування та управління ресурсами. Це викликає необхідність створення єдиної ефективної скоординованої системи бюджетування з метою досягнення конкурентних переваг на ринку, необхідністю оптимізації та скорочення накладних витрат, що є вимогою сучасної концепції інтегрованого управління.

Останніми роками бюджетування є найпопулярнішою управлінською технологією серед вітчизняних суб'єктів господарювання. Управлінський персонал загалом розуміє важливість використання бюджетування в управлінні бізнесом, проте при його розробці та впровадженні часто зіштовхується з проблемами різного характеру. Значна кількість питань виникає при налагодженні єдиної системи бюджетування в корпораціях або промислово-фінансових групах, оскільки в такому випадку доводиться зводити в єдине ціле різнорівневі системи бухгалтерського обліку, враховувати галузеві особливості, специфіку виробничої діяльності та багато інших супутніх факторів.

Гнилицька Л. В. [1, с. 89] зазначає, що лише у 2 % випадків ідентифікація ризику відбувається на основі облікових даних, у зв'язку з тим, що процес управління ризиками переважно здійснюється менеджерами, висновки яких ґрунтуються лише на особистому досвіді та інтуїції.

За таких умов корисно побудувати таку модель, яка б чітко характеризувала усі основні господарські процеси в діяльності підприємства та містила: структуру ієрархічної підпорядкованості, джерела залучення ресурсів та центрів фінансування, центри вхідних фінансових потоків за їх видами тощо.

Проблеми особливостей здійснення бюджетування за умов ризик-орієнтованого управління піднімали у своїх працях О. О. Андрєєва, К. Т. Бясов, Л. В. Гнилицька, А. С. Горохова, А. Гриценко, Г. Ю. Костіна, Г. В. Ларіонов, О. П. Карліна, А. Кузьміщев, І. І. Потопова, Г. В. Савицька, С. Ю. Чеснокова, Н. І. Яшина та ін. У результаті аналізу наукових праць вищезазначених науковців, встановлено, що на питання методики здійснення бюджетування в умовах ризик-орієнтованого управління зверталось недостатньо уваги.

Мета та завдання статті

Мета дослідження полягає у вивченні особливостей функціонування системи бюджетування за умов ризик-орієнтованого управління та, на цій основі, побудові власної моделі процесу бюджетування з використанням сучасних підходів до здійснення цього процесу за умов функціонування в ризиковому економічному середовищі. Відповідно до встановленої мети окреслено наступні завдання: дослідити основні складові елементи моделі процесу бюджетування, визначити економіко-математичні методи побудови системи бюджетів за умов ризик-орієнтованого управління.

Виклад основного матеріалу дослідження

Однією з найважливіших умов функціонування ефективної системи бюджетування є її глобальне використання у взаємозв'язку з елементами і процедурами ризик-менеджменту на усіх рівнях організаційної структури підприємства. Залучення до процесу бюджетування та управління ризиками достатньої кількості співробітників з чітко визначеними «межами відповідальності» дозволить вирішити наступні завдання: знизити складність процесу впровадження та супроводу бюджетування його децентралізацією; збільшити кількість напрямів та ділянок виявлення, моніторингу та первинної ідентифікації ризиків, які впливають на діяльність підприємства; підвищити відповідальність конкретних виконавців, делегуючи їм повноваження та відповідальність за виконання окремих показників бюджету; удосконалити систему мотивації елементами, пов'язаними з оцінкою результатів виконання планових показників.

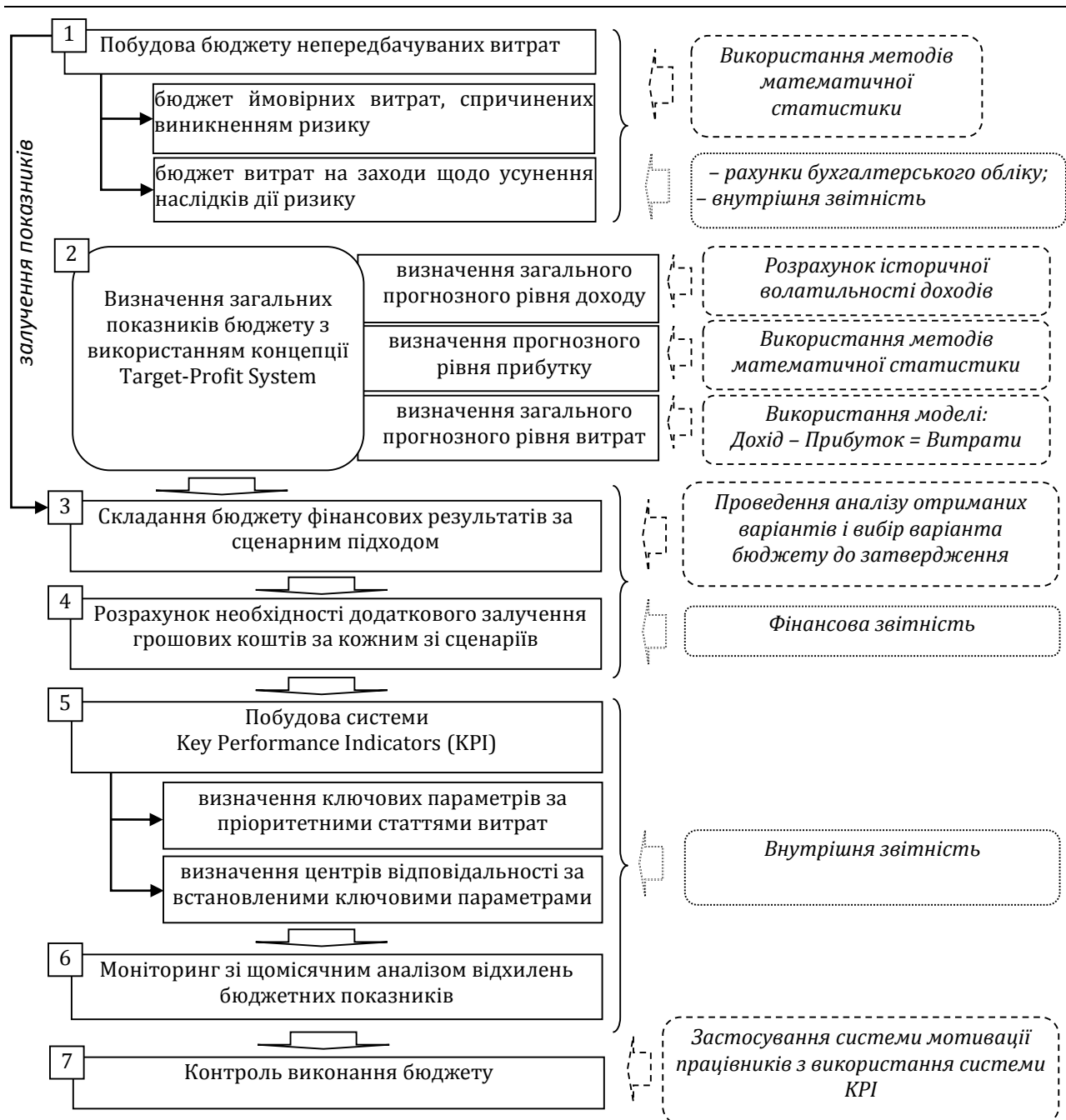
Основним завданням бюджетування як управлінської технології є підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства на основі цільової орієнтації та координації усіх подій, а також підвищення гнучкості функціонування підприємства в умовах трансформації економічної системи.

На Заході декілька років тому почав застосовуватись підхід «бюджетування з урахуванням ризиків». За такого підходу будь-який вхідний параметр для бюджету задається не однією цифрою, а діапазоном значень. Такий діапазон може бути заданий 2-3 значеннями та експертною оцінкою їх ймовірності (наприклад, песимістичний, оптимістичний та реалістичний сценарії), а може бути заданий більш складно у вигляді статистичного розподілу [2].

За допомогою імітаційного моделювання зібрану інформацію про фактори невизначеності можна консолідувати у фінансову модель. На виході буде отримано бюджет, у якому підсумкові дані буде подано не в єдиному значенні, а у вигляді розподілу ймовірності в певному діапазоні. Інформація, наведена таким чином, дає особам, які приймають рішення, розуміння повної картини можливого майбутнього та дозволяє прийняти обґрунтовані рішення про реалістичні цільові показники, необхідні резерви.

Варто зауважити, що при формуванні та використанні резервів необхідно взяти до уваги наступне: непередбачені витрати необхідно залучати до бюджету як самостійну статтю; резерви не повинні використовуватись для покриття витрат, які виникли внаслідок недбайливого виконання обов'язків посадовими особами тощо.

Враховуючи вищевикладене та результати проведених досліджень, пропонуємо модель процесу бюджетування фінансових результатів за умов ризик-орієнтованого управління підприємством (рис. 1).



Умовні позначення:

- джерела облікової інформації
- ключові дії етапу

Рис. 1. Модель процесу бюджетування фінансових результатів за умов ризик-орієнтованого управління

В основу запропонованої на рис. 1 моделі процесу бюджетування фінансових результатів покладено концепцію управління Target-Profit System та системи мотивації Key Performance Indicators (KPI).

Так, відповідно до концепції Target-Profit System, загальні витрати підприємства визначають шляхом різниці прогнозованих доходів та прибутку суб'єкта господарювання. Бюджетування фінансових результатів пропонуємо здійснювати за підходом «згори-вниз», оскільки ключові значення за показниками доходів, витрат та фінансових результатів повинні відповідати стратегічним напрямкам розвитку підприємства.

У зв'язку з тим, що при складанні бюджетів існує ймовірність визначення запланованих показників, які підприємство ризикує не виконати, варто використовувати історичний підхід до розрахунків основних планових показників. Такий підхід полягає в тому, що задля розрахунку показників на плановий період необхідно здійснити аналіз розмірів аналогічних, які було досягнуто в минулих звітних періодах. Слід зауважити: за такого підходу, що більше проаналізовано минулі звітні періоди, то точнішою буде здійснена вибірка. Розрахунок планових показників пропонуємо здійснювати шляхом використання методів математичної статистики та розрахунку історичної волатильності сукупного доходу підприємства.

Використання системи мотивації KPI дозволяє встановити рівні відповідальності працівників за виконанням бюджету, що дозволить здійснювати більш ефективний контроль у разі виявлення значних відхилень фактичних показників від запланованих.

За умов ризику при здійсненні бюджетування є обов'язковим відображення в бюджеті загальних витрат підприємства окремою статтею непередбачуваних витрат, які пропонуємо подавати таким чином: ймовірні витрати, спричинені виникненням ризику; витрати на заходи щодо усунення наслідків дії ризику.

Для визначення планових показників ймовірних непередбачуваних витрат пропонуємо використовувати методи математичної статистики до витрат, які здійснювались у минулих звітних періодах та пов'язані з настанням ризикової ситуації. У таблиці 1 наведено ризикові господарські операції, які відбувались на досліджуваному підприємстві протягом 2010-2014 рр., з розподілом ймовірності їх виникнення.

Таблиця 1. Розрахунок коефіцієнта ймовірності виникнення господарського ризику на досліджуваному підприємстві*

№ з/п	Кількість подій (i) Податковий Ризик (X)	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.
		1.	Поява прострочених платежів контрагентами, тис. грн, X_p	11,33	41,29	-
	P_i , коефіцієнт	0,25	0,25	-	0,25	0,25
2.	Помилкове перерахування коштів на рахунки третіх осіб, тис. грн X_k	-	100,00	-	-	-
	P_i , коефіцієнт	-	1,00	-	-	-
3.	Порушення податкового законодавства, тис. грн, X_z	191,88	428,95	52,12	-	-
	P_i , коефіцієнт	0,33	0,33	0,34	-	-
4.	Банкрутство контрагентів, тис. грн, X_b	-	-	-	-	12,77
	P_i , коефіцієнт	-	-	-	-	1,00
5.	Сплата штрафних санкцій, тис. грн, X_s	101,00	242,00	242,00	48,00	148,00
	P_i , коефіцієнт	0,20	0,40	-	0,20	0,20

*За даними [3].

Використовуючи розраховані в таблиці 1 коефіцієнти ймовірності для кожного виду ймовірного ризику, який існував на підприємстві за результатами попередніх років, визначаємо за допомогою математичного очікування випадкової величини прогнозний розмір витрат, які може понести підприємство у випадку повторного виникнення ризикованої операції в господарській діяльності (формули 1-10):

$$M(X_p) = 11,33 \times 0,25 + 41,29 \times 0,25 + 849,30 \times 0,25 + 610,20 \times 0,25 = 378,03 \text{ (тис. грн.)} \quad (1)$$

$$M(X_k) = 100,0 \times 1,0 = 100,00 \text{ (тис. грн.)} \quad (2)$$

$$M(X_z) = 191,88 \times 0,33 + 428,95 \times 0,33 + 52,12 \times 0,34 = 222,59 \text{ (тис. грн.)} \quad (3)$$

$$M(Xb) = 12,77 \times 1,0 = 12,77 \text{ (тис.грн)} \quad (4)$$

$$M(Xs) = 101,0 \times 0,2 + 242,0 \times 0,4 + 48,0 \times 0,2 + 148,0 \times 0,2 = 156,20 \text{ (тис.грн)} \quad (5)$$

$$M(Xp^2) = 11,33^2 \times 0,25 + 41,29^2 \times 0,25 + 849,30^2 \times 0,25 + 610,20^2 \times 0,25 = 273871,94 \text{ (тис.грн)} \quad (6)$$

$$M(Xk^2) = 100,0^2 \times 1,0 = 10000,00 \text{ (тис.грн)} \quad (7)$$

$$M(Xz^2) = 191,88^2 \times 0,33 + 428,95^2 \times 0,33 + 52,12^2 \times 0,34 = 73792,90 \text{ (тис.грн)} \quad (8)$$

$$M(Xb^2) = 12,77^2 \times 1,0 = 163,07 \text{ (тис.грн)} \quad (9)$$

$$M(Xs^2) = 101,0^2 \times 0,2 + 242,0^2 \times 0,4 + 48,0^2 \times 0,2 + 148,0^2 \times 0,2 = 30307,40 \text{ (тис.грн)} \quad (10)$$

Відповідно до розрахованих показників визначено прогностні значення витрат, які може понести підприємство у випадку виникнення ризикованої ситуації.

Розрахувавши прогностні абсолютні значення витрат, які можуть виникнути в прогнозованому періоді на досліджуваному підприємстві, розрахуємо можливі відхилення від розрахованих прогностичних значень (формули 11-20):

$$D(Xp) = 237871,94 - 378,03^2 = 94862,74 \text{ (тис.грн)} \quad (11)$$

$$D(Xk) = 10000,00 - 100,00^2 = 0,00 \text{ (тис.грн)} \quad (12)$$

$$D(Xz) = 73792,9 - 222,59^2 = 24246,59 \text{ (тис.грн)} \quad (13)$$

$$D(Xb) = 163,07 - 12,77^2 = 0,00 \text{ (тис.грн)} \quad (14)$$

$$D(Xs) = 30307,40 - 156,20^2 = 5908,96 \text{ (тис.грн)} \quad (15)$$

$$\sigma(X_p) = \sqrt{94862,74} = 308,00 \text{ (тис.грн)} \quad (16)$$

$$\sigma(X_k) = \sqrt{0,00} = 0,00 \text{ (тис.грн)} \quad (17)$$

$$\sigma(X_z) = \sqrt{24246,59} = 155,71 \text{ (тис.грн)} \quad (18)$$

$$\sigma(X_b) = \sqrt{0,00} = 0,00 \text{ (тис.грн)} \quad (19)$$

$$\sigma(X_s) = \sqrt{5908,96} = 76,87 \text{ (тис.грн)} \quad (20)$$

На підставі проведених розрахунків встановлено можливе відхилення витрат, пов'язаних з повторним виникненням задоволеної заборгованості на 308,00 тис. грн; витрат у зв'язку з порушенням податкового законодавства посадовими особами підприємства – на 155,71 тис. грн; витрат на сплату штрафних санкцій – на 76,87 тис. грн.

Враховуючи здійснені розрахунки та сценарний підхід до побудови бюджетів, побудуємо спрощену модель бюджету непередбачуваних витрат досліджуваного підприємства (таблиця 2).

Отже, як видно з даних табл. 2, загальний розмір планових непередбачуваних витрат досліджуваного підприємства за реального сценарію бюджету складатиме 869,59 тис. грн, а з урахуванням розрахованих можливих відхилень їх розмір складатиме 408,28 тис. грн та 1410,17 тис. грн за оптимальним та критичним сценарієм відповідно. Усі розраховані розміри непередбачуваних витрат повинні бути внесені до бюджету загальних витрат за відповідними сценаріями.

Як зазначалось вище, планові розміри доходів підприємства пропонуємо розраховувати шляхом використання історичної волатильності доходу. Волатильність – ступінь мінливості значення індикатора, змінної, параметра в часі [4].

Таблиця 2. Бюджет непередбачуваних витрат досліджуваного підприємства на прогнозний період

№ з/п	Показник	Можливі сценарії бюджету		
		оптимальний	реальний	критичний
1.	Ймовірні витрати, спричинені виникненням ризику			
1.1	Помилкове перерахування коштів на рахунки третіх осіб, тис. грн	100,00	100,00	100,00
1.2	Порушення податкового законодавства, тис. грн	66,88	222,59	378,30
1.3	Банкрутство контрагентів, тис. грн	12,77	12,77	12,77
1.4	Сплата штрафних санкцій, тис. грн	79,33	156,20	233,07
1.n	Інші витрати	-	-	-
Разом витрат		338,25	491,56	724,14
2.	Витрати на заходи щодо усунення наслідків дії ризику			
2.1	Створення резерву сумнівних боргів, тис. грн	70,03	378,03	686,03
2.n	Інші витрати на створення заходів	-	-	-
Разом витрат		70,03	378,03	686,03
Загальний розмір непередбачуваних витрат		408,28	869,59	1410,17

Історична ж волатильність дозволяє встановити ступінь мінливості досліджуваного показника з урахуванням зазначеного проміжку часу та розраховується за формулою 21.

$$S = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}} \times \sqrt{t} \times 100\%, \quad (21)$$

де S – історична волатильність,
 x_i та \bar{x} – темп приросту показника,
 n – кількість років, які беруть участь у розрахунку,
 t – загальна кількість досліджуваних років.

Використання показника історичної волатильності дозволяє встановити рівень мінливості сукупного доходу підприємства протягом декількох періодів часу. Розрахунок історичної волатильності доходу наведено в табл. 3 та за формулою 22.

Таблиця 3. Розрахунок прогнозного рівня доходу на досліджуваному підприємстві

Показник	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.
Розмір одержаного доходу, тис. грн	137146,00	219984,00	197781,60	213862,80	342441,60
Темп приросту доходу, %	X	60,4	-10,09	8,13	60,12
Історична волатильність доходу					80,50 %

Використовуючи показники динаміки та темпів приросту сукупного доходу досліджуваного підприємства, розрахуємо його історичну волатильність:

$$S = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^4 (60,4^2 + (-10,09)^2 + 8,13^2 + 60,12^2)}{4}} \times \sqrt{5} \times 100\% = 80,5\% \quad (22)$$

Отже, ступінь мінливості розміру сукупного доходу за останніх п'ять років існує в межах 80,5 %. Цей ступінь варто врахувати при визначенні прогнозних значень ходу за різними сценаріями.

Аналізуючи показники динаміки фінансових результатів досліджуваного підприємства за 2010-2014 рр. та з використанням методів математичної статистики, визначимо прогнозний рівень прибутковості підприємства та ступінь відхилення розрахованого значення (табл. 4 та формули 23-24).

Таблиця 4. Розрахунок прогнозного рівня прибутковості на досліджуваному підприємстві

№ з/п	Кількість подій (<i>i</i>) Податковий Ризик (<i>X</i>)	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.
		1.	Розмір одержаного чистого прибутку, тис. грн, X_{pr}	359,0	384,0	2229,0
	P_i , коефіцієнт	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2

Використовуючи розраховані в таблиці 4 коефіцієнти ймовірності, визначаємо прогнозний розмір прибутку:

$$M(X_{pr}) = 359,0 \times 0,2 + 384,0 \times 0,2 + 2229,0 \times 0,2 + 2352,0 \times 0,2 + 69,0 \times 0,2 = 1078,6 \text{ (тис.грн.)} \quad (23)$$

$$M(X_{pr}^2) = 359,0^2 \times 0,2 + 384,0^2 \times 0,2 + 2229,0^2 \times 0,2 + 2352,0^2 \times 0,2 = 1049896,40 \text{ (тис.грн.)} \quad (24)$$

$$D(X_{pr}) = 1049896,40 - 1078,6^2 = 113481,92 \text{ (тис.грн.)} \quad (25)$$

$$\sigma(X_{pr}) = \sqrt{113481,92} = 336,87 \text{ (тис.грн.)} \quad (26)$$

Отже, на підставі проведених аналітичних дій встановлений прогнозний рівень прибутку складатиме 1078,60 тис. грн з можливим коливанням в 336,87 тис. грн.

Використовуючи здійснені вище розрахунки та дотримуючись концепції Target-Profit System, побудуємо узагальнений трисценарний бюджет фінансових результатів, у якому відобразатимуться загальні прогнозні розміри доходів, фінансового результату та витрат досліджуваного підприємства (табл. 5). Для реального сценарію пропонуємо брати розраховані прогнозні значення, а для оптимального та критичного – скориговані прогнозні значення на їх можливі відхилення.

Варто зауважити, що такий підхід щодо розрахунку прогнозних значень не враховує усіх особливостей діяльності суб'єкта господарювання, у зв'язку з чим визначені показники потребують обов'язкового вивчення щодо їх відповідності короткостроковим перспективам розвитку підприємства та можливості їх виконання. Якщо існує діапазон можливих відхилень від бюджету, то потрібно розуміти, яка потенційна ціна таких відхилень у вигляді, наприклад, додаткових коштів на їх покриття.

Таблиця 5. Узагальнений бюджет фінансових результатів досліджуваного підприємства на прогнозний період

№ з/п	Показник	Можливі сценарії бюджету		
		оптимальний	реальний	критичний
1	Сукупний дохід, тис. грн	618107,09	342441,60	275665,49
2	Фінансовий результат, тис. грн	741,73	1078,60	1415,47
3	Сукупні витрати, тис. грн	617365,36	341363,00	274250,02
	у т.ч. непередбачувані витрати	408,28	869,59	1410,17

Висновки та перспективи подальших розвідок

На основі проведених досліджень встановлено сучасні тенденції щодо удосконалення процесу бюджетування, який передбачає вивчення та врахування ризиків господарської діяльності. Такий підхід вимагає побудови діапазону значень будь-яких вхідних параметрів, найменша кількість яких може коливатися від 2-3 значень. Запропоновано модель процесу бюджетування фінансових результатів за умов ризик-орієнтованого управління підприємством, яка базується на використанні концепції управління Target-Profit System та системи мотивації Key Performance Indicators (KPI). Ця модель

забезпечує визначення ключових показників доходів, витрат та фінансових результатів на основі історичного досвіду діяльності суб'єкта господарювання, виокремлення в певну систему показників непередбачуваних витрат, які можуть відбуватися в результаті дії ризику, а також встановлення системи мотивації та відповідальності відповідно до результатів виконання ключових показників бюджету.

У перспективі подальших досліджень вбачаємо за необхідне побудувати систему контролю та мотивації відповідальних осіб за виконання пріоритетних параметрів бюджету шляхом визначення ключових показників ефективності.

Список літератури

1. Гнилицька, Л. В. Інформаційне забезпечення ризиками підприємницької діяльності: обліковий аспект / Л. В. Гнилицька // Економічні інновації. – 2014. – Випуск № 57. – С. 88-100.
2. Кузьмищев, А. Риск-ориєнтоване бюджетування на прикладі [Електронний ресурс] / А. Кузьмищев // Финансовый директор. – Режим доступу: <http://fd.ru/articles/157254-risk-orientirovannoe-byudjetirovanie-na-primere>.
3. Публічна інформація ПАТ“Вінницький олійножировий комбінат” за 2010-2015 рр. // Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://smida.gov.ua/db/participant/00373758>.
4. Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України // Постанова Правління Національного банку України від 02.08.2004 р. № 361 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua/doccatalog/document;jsessionid=119244E97BE988E3647AFAFDA0CD678A?id=36985>.

References

1. Gnylytska, L. V. (2014). Information management of risk of business activity: accounting aspect. *Economic innovations*, 57, 88-100.
2. Kuzmyshev, A. Risk-oriented budgeting on example. *Financial Director* Retrieved from <http://fd.ru/articles/157254-risk-orientirovannoe-byudjetirovanie-na-primere>.
3. The annual financial statements of PJSC “Vinnytsya Oil and Fat Plant” for 2010-2015. The single information data set of issuers of securities, from: <http://smida.gov.ua/db/participant/00373758>.
4. Guidelines for the organization and operation of risk management in banks of Ukraine (2004). *Decision of the Board of National Bank of Ukraine*, 361.

Стаття надійшла до редакції 27.03.2016 р.