

Сердюк Яна Валеріївна

студентка

Київський національний університет технологій та дизайну

Сердюк Яна Валерьевна

студентка

Киевский национальный университет технологий и дизайна

Serdiuk Y.

student

Kiev National University of Technology and Design

**БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК СКЛАДОВА ФІНАНСОВОГО
ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК СОСТАВНАЯ ФИНАНСОВОГО
ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

**BUDGETING AS A COMPONENT OF FINANCIAL
PLANNING AT THE ENTERPRISE**

Анотація. У статті узагальнено аспекти бюджетування на підприємствах. Розкрита суть бюджетування, його роль та можливості для ефективного управління господарською діяльністю. Також узагальнено та проаналізовано відомості щодо практичного аспекту втілення методу бюджетування у діяльності підприємств. Визначено фактори, що впливають на результати такого управлінського рішення.

Ключові слова: бюджет, бюджетування, бюджетний процес, управління підприємством, інструменти фінансового управління, розвиток підприємства.

Аннотация. В статье обобщены аспекты бюджетирования на предприятиях. Раскрыта суть бюджетирования, его роль и возможности для эффективного управления хозяйственной деятельностью. Также обобщены и проанализированы сведения по практическому аспекту реализации метода бюджетирования в деятельности предприятий. Определены факторы, влияющие на результаты такого управленческого решения.

Ключевые слова: бюджет, бюджетирование, бюджетный процесс, управление предприятием, инструменты финансового управления, развитие предприятия.

Summary. This article summarizes aspects of budgeting in enterprises. The essence of budgeting, its role and capabilities for effective economic management. Also summarized and analyzed information on practical aspects of implementation of Budgeting in activity. Factors affecting the results of the administrative decision.

Key words: budget, budgeting, the budget process, business management, instruments of financial management, enterprise development.

Постановка проблеми. На сьогоднішній день українські підприємства функціонують у нестабільному економічному та соціально-політичному середовищі. В умовах невизначеності компанії не можуть повністю контролювати своє майбутнє і, тому, вимушені постійно пристосовуватися до змін. Існує безліч незалежних, як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, що чинять вплив на діяльність та результативність підприємства. Такі фактори важко піддаються кількісній оцінці, проте ймовірнісне їх прогнозування є

можливим і необхідним. Зазначені обставини значно підвищують роль бюджетування в організації діяльності та управлінні підприємством.

У світовій практиці бюджетування визнано однією з найбільш ефективних управлінських технологій у системі менеджменту, основна мета якого — підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства в результаті цільової орієнтації та координації всіх подій, які охоплюють зміни оборотного капіталу і його джерел, а також підвищення

гнучкості функціонування підприємства в умовах трансформації економічної системи. Але, на жаль, поняття «бюджет» та «бюджетування» на рівні підприємства ще й досі лишаються не зовсім зрозумілими і по-різному трактуються як зарубіжними, так і вітчизняними вченими.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Протягом останніх років теоретико-практичним аспектам бюджетування присвячена значна кількість публікацій. Найбільшу увагу бюджетуванню приділяють зарубіжні вчені, тому що значно більший досвід впровадження та функціонування бюджетування на іноземних підприємствах. Вагомий внесок в дослідженні процесу бюджетування зробили такі зарубіжні науковці: Дж. К. Гелберайт, Д. Хан, А. Файоль, Т. Скону, Р. Коуз, М. Маскон, Дж. Робінзон. Усі вчені по-різному розглядають бюджетоутворюючий процес на підприємстві, їхні підходи до класифікації бюджетів теж різні, проте спільним є визнання діяльності щодо розробки і впровадження методу бюджетування на підприємстві як обов'язкової складової процесу управління. Серед вітчизняних учених питання бюджетування ґрунтовно досліджували М. Д. Білик, М. Г. Чумаченько, С. Ф. Голов, О. Є. Кузьмін, Ф. Ф. Бутинець.

Незважаючи на достатню кількість матеріалів для багатьох підприємців питання щодо процесів бюджетування є незрозумілими. Це відбувається через слабку методологічну базу та недостатню кількість методологічних підходів які б допомогли інтегрувати процес бюджетування в діяльність підприємства.

Метою статті є детальний огляд процесу бюджетування як складової фінансового планування на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Незважаючи на значні досягнення в теорії та практиці бюджетування, існують розбіжності щодо тлумачення цієї економічної категорії та непоодинокі випадки її помилкового ототожнення із поняттям «планування», що потребує більш глибокого розслідування. Термін «бюджетування», якщо дослідити визначення різних

авторів, трактується неоднозначно, а тому є доцільним розглянути існуючі точки зору та зняти дискусійні аспекти терміна (таблиця 1).

Переважна частина економістів, зокрема (В. Бугай, А. Бугай, Ю. Ренгевич; Є. Стоянова, І. Балабанов, І. Бланк; О. Непочатенко, Н. Мельничук), вважають, що бюджет є кількісним планом, як правило, у вартісному (грошовому) вимірі, який складається у формі кошторису (балансу) фінансових показників, скоординованого за всіма підрозділами підприємства на період до одного року. Процеси, пов'язані з формуванням бюджетів, за визначенням О. Непочатенко та Н. Мельничук, отримали назву «бюджетування» як інструменту оперативного фінансового планування, спрямованого на поетапну трансформацію стратегічного фінансового плану в систему поточних планів [4, с. 38], складової управлінського обліку і поточного контролю. На практиці бюджети найчастіше розробляються на рік, у тому числі з розбивкою по кварталах, місяцях і декадах, продовж якого інформація коригується і уточнюється, тому процес бюджетування може стати безперервним [1]. Таким чином, бюджетування можна охарактеризувати як процес організації управління фінансово-господарською діяльністю суб'єктів господарювання, який базується на формуванні та розробці бюджетів для обраних об'єктів, організації контролю за їх виконанням, аналізі відхилень від бюджетних показників та регулюванні на цій основі господарської діяльності з метою досягнення встановлених цілей із урахуванням впливу середовища функціонування [2, с. 49–50]. Головне, що слід зазначити, — термін «бюджетування» має два основних визначення:

- вузче — коли розуміється компонент фінансового планування, який представляє собою діяльність економічно активного суб'єкта зі складання бюджетів і кошторисів, що відображають доходи і витрати;
- ширше — розуміється комплексна технологія або інструмент фінансового планування, які передбачають роботу з інформацією, яка відбиває різні господарські процеси.

Таблиця 1

Трактування терміну «бюджетування» різними авторами

Автор	Трактування
Кармінський А. М.	«Бюджетування — це складання бюджету в межах формального процесу планування»
Сергєєв І. В., Шипіцин А. В.	«Короткострокове планування витрат підрозділів»
Квасницька Р. С., Джерелейко С. О.	«Процес розробки, виконання, контролю та аналізу фінансового плану, який охоплює всі сторони діяльності господарської структури, що дозволяє зіставити витрати й отримані результати на наступний період»
Крайник О. П.	«Процес планування майбутньої діяльності його результатів системою бюджетів»
Білобловський С.	«Технологія фінансового планування, обліку, контролю доходів і витрат, одержуваних від бізнесу на всіх рівнях керування, що дає змогу аналізувати прогнозовані й отримані фінансові показники»

Таблиця 2

Сукупність елементів бюджетування

Об'єкт	підприємство; окремі види діяльності чи операції; структурні підрозділи; бізнес-процеси; інвестиційні проекти; центри відповідальності; види витрат; центри фінансового обліку
Предмет	ключові показники фінансово-господарської діяльності підприємства (доходи, витрати, фінансові результати, активи, пасиви, грошові потоки) — прогнозні та фактичні, величина їх відхилень
Суб'єкт	власники; фінансовий директор; члени бюджетного комітету (іншого координуючого органу); функціональні менеджери; керівники структурних підрозділів; посадові особи, відповідальні за бюджетування
Мета	ухвалення ефективних управлінських рішень щодо оптимізації джерел та структури надходження залучених коштів, їх розподілу та використання для забезпечення повноцінного фінансування підприємства і зростання його ринкової вартості
Завдання	вибір об'єктів бюджетування; розробка бюджетів; розрахунок бюджетних показників; визначення джерел і обсягів фінансування; виявлення резервів залучення коштів; прогнозування фінансового стану на майбутній період
Принципи	часова визначеність; багатоваріантність; релевантність інформації; узгодженість цілей «знизу-вгору»; зв'язок із фінансовою стратегією підприємства; хронологічність; підпорядкованість виконавцям; уніфікація форм бюджетів
Функції	планування; контроль; координація; аналіз і оцінка; облік; організація; регулювання; мотивація; інформаційна функція; комунікативна функція; функція прийняття рішень і делегування повноважень

Залежно від поточних завдань фінансового менеджменту може застосовуватися або перший, або другий підхід до розуміння сутності бюджетування. Як правило, фінансове планування обов'язково включає бюджетування, оскільки визначення цільових статей доходів і витрат в процесі відповідного напрямку діяльності менеджменту є однією з головних ознак фінансового планування. Таким чином, бюджетування як процес складання статей доходів і витрат, а також як один з невід'ємних в більшості випадків елементів фінансового планування доповнюється переліком методів, які: а) спрямовані на виявлення обґрунтованості статей доходів і витрат; б) дозволяють оцінити якість проходження принципу системності при будовуванні фінансових планів; в) дозволяють формувати збалансовані фінансові плани; г) дозволяють забезпечити прозорість формування фінансових планів.

Основу побудови та інтеграції бюджетування в загальну систему управління підприємством повинні складати науково обґрунтовані і практично орієнтовані елементи, сукупність яких розглянута нижче [1].

З врахуванням всіх елементів механізм бюджетування можна зобразити як на рис. 1.

Як очевидно з рис. 1, розв'язання управлінських завдань з складання бюджетів передбачає: а) збір, аналіз і надання даних як фактичних теперішніх, так і минулих періодів; б) визначення пріоритетів і основних напрямків дій на цільовий період; г) фінансовий аналіз альтернативних дій і напрямків використання ресурсів; д) балансування змінних інтересів різних підрозділів із загальними інтересами підприємства; е) узгодження та затвердження зведеного бюджету підприємства.

Бюджетне планування на підприємстві складається з трьох етапів:

1. Підготовка до планування.
2. Планування — розроблення бюджетів.
3. Контроль за виконанням бюджетів.

Зазвичай бюджетним періодом є календарний рік, у межах якого виділяють короткі періоди: квартали, місяці, декади, тижні [3, с. 375].

Ми бачимо, що процес складання бюджетів є досить таки складним і вимагає витрат сил, енергії, а також практичних навичок роботи з даного напрямку. На основі аналізу складених бюджетів та отриманих фактичних значень показників керівництво підприємства може побачити всю картину фінансово-господарської діяльності підприємства в цілому та його структурних підрозділів [5, с. 38]. Наприклад, в зарубіжній практиці бюджетування беруться до уваги такі чинники, як потреби покупців, рівень конкуренції, корпоративна і трудова стабільність, фактори політики і економіки тощо.

Доцільність впровадження бюджетування на підприємствах усіх галузей економіки, розмірів та напрямів діяльності обумовлюється тим, що побудова та аналіз бюджетних форм надає менеджменту компанії інформацію для обґрунтування та прогнозування наслідків того чи іншого управлінського рішення (виробничого, інвестиційного, маркетингового тощо), оцінки досягнутих результатів порівняно з цілями, встановленими фінансовими планами минулих періодів. Незважаючи на існування беззаперечних переваг, бюджетування також супроводжується рядом негативних моментів для підприємств, які намагаються використати його в рамках існуючої системи фінансового планування (табл. 2) [1].

За визначенням М. Колісник, У. Балік серед найпоширеніших чинників, що ускладнюють процес

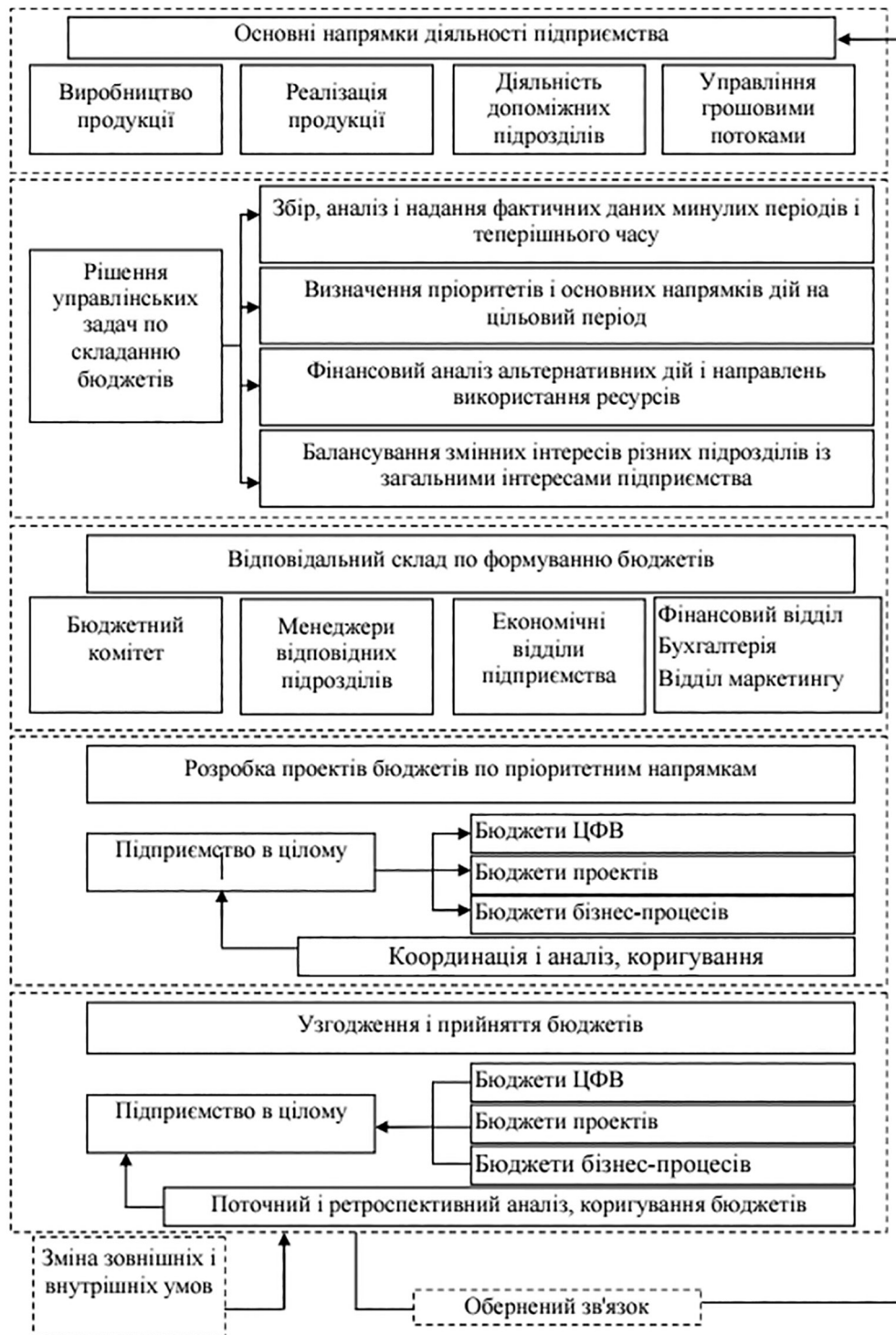


Рис. 1. Організаційний механізм системи бюджетування на підприємстві

бюджетування на підприємстві є також: відсутність належної маркетингової інформації; незадовільний стан економіки; інфляційні процеси; рівень кваліфікації персоналу тощо [3, с. 375].

Щодо подолання недоліків бюджетування, то група дослідників під керівництвом Р. Квасницької пропонує дотримуватись таких умов [2, с. 253]: удосконалювати організаційну структуру підприємства,

яка дозволить персоналізувати функції та відповідальність керівників. Також важливим елементом у досягненні позитивних результатів від впровадження системи бюджетування є правильне визначення центрів відповідальності та надання усіх необхідних повноважень відповідальним особам. Оскільки, саме контроль за правильністю використання наукових підходів у практичній діяльності менеджерів усіх рів-

Таблиця 3

Преваги та недоліки впровадження системи бюджетування на підприємстві

ПРОЦЕС БЮДЖЕТУВАННЯ	
Позитивні сторони	Негативні сторони
1. Спрощення системи контролю за коштами дає змогу скоротити непродуктивні витрати робочого часу економічних підрозділів. 2. Прозорість і передбачуваність потоку грошових коштів, посилення контролю з боку керівництва за їх рухом. 3. Бюджетів окремих підрозділів дає можливість передбачити обсяги та структуру витрат. 4. Затвердження бюджетів надає підрозділам підприємства самостійність у витрачанні коштів з фонду оплати праці, що підвищує матеріальну зацікавленість працівників в успішному виконанні планових завдань. 5. Зниження ризиків використання вільних коштів. 6. Оптимізація документообігу. 7. Посилення комунікаційних зв'язків та сприяння консолідації діяльності усіх структурних підрозділів. Результати аналізу бюджетів дозволяє.	1. Різке сприйняття бюджетів у виконавців: вони містять чітку інформацію, проте не завжди вказують на причини відхилень фактичних показників від планових. 2. Бюджети, не доведені до відома кожного працівника, практично не впливають на мотивацію і результати роботи. 3. Ефективне впровадження бюджетування можливе тільки за умови продуктивної праці, однак персонал протидіє цьому, намагаючись мінімізувати навантаження, що викликає погіршення психологічного клімату в колективі. 4. Процес бюджетування на підприємстві може супроводжуватись «підводними каменями» конфліктами між менеджерами підрозділів та відділом контролінгу, завищенням потреб в ресурсах, фальшивою інформацією про бюджети у неформальних колах.

нів дозволить досягти бажаного економічного ефекту [3, с. 375]. Провести стандартизацію даних для налагодження їх спільного використання всіма бізнес-одницями підприємства. Удосконалити облікову систему, адже вона є «постачальником» необхідних даних. Інтегрувати бюджетування з організаційною та інформаційною структурами підприємства. На даний час є досить актуальною проблема удосконалення системи бюджетування на підприємстві шляхом її автоматизації, оскільки процес бюджетування є трудомістким та дорогим для багатьох підприємств. Вирішальним чинником, який здатний змусити підприємства удосконалити свій процес бюджетування та прогнозування, може стати побоювання втратити ринок на користь

конкурентів, які вже впровадили відповідні сучасні засоби і в результаті створюють набагато більш точні бюджети і прогнози [5, с. 39].

Висновок. Підсумовуючи означене, слід наголосити, що в умовах низької фінансової результативності і платоспроможності вітчизняних підприємств, необхідність та доцільність впровадження прогресивної управлінської технології — бюджетування — є аксіоматичною, адже її роль полягає у координації всіх сторін діяльності та зусиль усіх підрозділів на досягнення намічених результатів і, як наслідок, забезпечення високої ефективності підприємництва. Тому питання бюджетування на підприємстві потребує подальшого вивчення і уточнення з урахуванням потреб сьогодення.

Список літератури

1. Андрущенко І.Є., Касьян О.С. Бюджетування, як технологія стратегічного фінансового управління / І.Є. Андрущенко, О.С. Касьян // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». — № 12. — 2014. — Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3611>.
2. Квасницька Р.С. Бюджетування як елемент фінансового планування підприємства / Р.С. Квасницька, Л.О. Малінчук // Всеукраїнський науково-виробничий ж-л «Інноваційна економіка». — Тернопільський ін-т агропромислового виробництва НААН (ТІ АПВ НААН). — 2011. — № 6(25). — С. 252–254.
3. Колісник М.В., Балик У.О. Бюджетування як шлях до ефективного управління / М.В. Колісник, У.О. Балик // Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. — Вип. 7. — 2015. — С. 372–375.
4. Непочатенко О.О. Фінанси підприємств: [підручник] / О.О. Непочатенко, Н.Ю. Мельничук. — К.: «Центр учбової літератури», 2013. — 504 с.
5. Федорченко О.Є. Удосконалення системи бюджетування на підприємстві / О.Є. Федорченко // Економіка та держава. — № 11. — 2015. — С. 37–39.