

DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-3-67-97>

УДК 658.5

Чубка О.М., Постернак І.В.

Національний університет «Львівська політехніка»

СИСТЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: ПРОБЛЕМИ І РАЦІОНАЛЬНЕ ЇХ ВИРІШЕННЯ

Анотація. Розглянуто системи бюджетування, що використовуються в діяльності підприємства. Досліджено, що за допомогою бюджетування можна отримати інформацію, яка буде забезпечувати і розробку управлінських рішень, і контроль за їх виконанням. Розглянуто проблеми формування бюджетної системи в діяльності підприємства, проаналізовано види і підходи за допомогою, яких відбувається складання бюджетів, проаналізовано функції бюджетного контролю і його вплив на елементи управлінської системи. Обґрунтовано, що одним із шляхів поліпшення фінансового стану підприємства є вибір правильної антикризової стратегії, яка б забезпечувала скорочення фінансових проблем, ризиків банкрутства та ліквідації підприємства, координації управління рішення з практичними діями, які будуть висвітлювати пріоритетність проблем і забезпечувати поліпшення в умовах кризи. Застосування антикризових заходів має бути комплексним, а продовження досліджень є обов'язковим. Основними антикризовими заходами для підприємств повинні бути: зменшення або оптимізація витрат, ефективне використання маркетингової та кадрової політики, правильне використання процесів планування, оптимізація бюджетування тощо.

Ключові слова: бюджет, інформація, управління, контролінг, бюджетування.

Chubka Olha, Posternak Iryna
National University "Lviv Polytechnic"

SYSTEMS OF BUDGETING OF ENTERPRISE ACTIVITY: PROBLEMS AND RATIONAL SOLUTION OF THEM

Summary. Globalization, dynamism, riskiness, internationalization economic relations, liberalization of foreign trade are the conditions in which the functioning and development of modern business entities is carried out. That is what determines it the intensification of competition, the search for new sources of financing for entrepreneurial projects, the need to improve the skills of managerial personnel, the search for effective mechanisms for the formation and use of organizational resources. Therefore, budgeting is a working tool that includes all aspects of the enterprise's activities: its production, technical and technological, marketing, financial, innovation, investment, etc. aspects. It is considered budgeting systems which are used in enterprise activities. It is investigated that with the help of budgeting it is possible to obtain information, which will provide and develop management decisions, and control over their implementation. The problems of forming a budget system in the activity of the enterprise are also considered, the types and approaches with the help of which budgeting is being carried out, the functions of budget control are analyzed and how it affects the elements of the management system. In leading countries of the world, the use of budgeting as a method of financial planning, indicates the high level of development of management in enterprises, the conformity of their management systems to modern requirements and operating conditions. Foreign corporations, enterprises actively use these systems in their activities. The process of budgeting is based on the general concept of enterprise development, elaborates the economic and financial aspects of the strategy and represents a unified system of interconnected technical, organizational and economic changes for a certain period of time

Keywords: budget, information, management, controlling, budgeting.

Постановка проблеми. Досягнення позитивного розвитку інновацій підприємства прямо залежить від раціонального використання і управління процесами сучасних технологій. Бюджетування є одним з найважливіших процесів управління, що відповідає вимогам та дає можливість підприємству обґрунтувати планування діяльності, передбачити, забезпечити і запобігти виникненню кризових явищ. На даний час, бюджетування перебуває в стані становлення і детального вивчення для практичного застосування в діяльність підприємств. Для того, щоб приймати ефективні і раціональні управлінські рішення щодо управління підприємством потрібно мати наявну відповідну базу. За її присутності появляється змога контролювати і раціонально здійснювати управлінську діяльність за допомогою найсучасніших прогресивних способів і методів. Одним із таких засобів є контролінг [1].

Аналіз останніх джерел і публікацій. Бюджетування завжди було актуальним для

дискусій і досліджень. Проблеми бюджетування висвітлюються у працях таких науковців, як, зокрема, Гудзинський О.Д., Аксентюк М.М., Деменіна О.М. [1], Пічка А.М. [3], Вербовацька С.І. [4], Іщенко Н.А. [5] тощо.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз бюджетування підприємств є досить важливим питанням і потребує пристосування до різноманітних умов діяльності підприємств в Україні. Проблему бюджетування можна вирішити шляхом ефективного бюджетування через низку впливів на фінансово-економічні результати діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття «бюджет» в Україні означає управління фінансами, як на рівні держави, так і на рівні підприємства, організації і фірми. Тобто, бюджет – це план формування та використання фінансових ресурсів для забезпечення завдань і функцій, які здійснюються відповідно органами державної влади, органами влади АРК та ор-

ганами місцевого самоврядування протягом бюджетного періоду (ст. 2 Бюджетного кодексу) [2].

Управління за допомогою бюджетів формує та реалізує економічний потенціал підприємства. До нього відноситься управління матеріальними, фінансовими, нематеріальними і трудовими ресурсами, також не менш важливим є результат економічної діяльності, характеристика стану підприємства, а саме економічної рівноваги, стійкості, безпеки і процесу функціонування підприємства.

Підвищення ефективності економічної безпеки управління проявляється в багатьох аспектах, одне з них – це досягнення максимального значення показників для кожного компонента економічної безпеки. Важливим компонентом управління, який є ключем для оптимально прийнятих рішень і безпосередньо пов'язане з управлінням, повинно запобігати прояву загроз у плануванні, вибору неправильної мети та ділових можливостей, виникненню дисбалансів окремих підрозділів і вибору ненадійних партнерів, підрядників та інвесторів.

Бюджетне управління – це розмежована система злагодженого управління діяльністю підрозділів підприємства, яка має на меті втілення стратегічних цілей у таких процесах, як: регулювання, бюджетування, координації, стимулювання, адаптації, виконання оперативних і тактичних бюджетів для того, щоб зростали цінності підприємства.

Сьогодні, все більшого поширення використання технологій управління фінансовою та економічною діяльністю набуває бюджетування, яке спрямоване на управління прибутком. Встановлено, що особливості використання бюджетування – це наявність ефективної системи зворотного зв'язку для забезпечення економічної безпеки, що підвищує управління ефективності та збільшення фінансової та економічної діяльності.

Бюджетування, за умови належної його організації, пронизує усі етапи управління діяльністю підприємства та включає наступне:

- постановку цілей і задач бюджетного процесу;
 - планування діяльності на основі визначених цільових орієнтирів;
 - управління робочими процесами (виконанням, стимулюванням, мотивуванням тощо) у межах конкретного бюджету;
 - облік і контроль бюджетних показників з метою виявлення відхилень;
 - ідентифікація та аналіз ключових факторів, що обумовили наявність відхилень фактичних показників від бюджетних;
 - формування коригуючих впливів з урахуванням попередньо проведеного аналізу щодо усунення виявлених відхилень та нівелювання дії факторів, що призвели до таких відхилень [3].
- Так, на думку науковців, до основних принципів бюджетування діяльності підприємства слід віднести наступні:
- принцип повноти – передбачає охоплення системою бюджетування усіх сфер діяльності підприємства та усіх його підрозділів;
 - принцип гнучкості – встановлює широкі можливості до коригування бюджетів підприємства відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства;

- принцип координації – базується на необхідності узгодження цілей та ресурсів окремих структурних підрозділів підприємства у процесі бюджетування його діяльності;

- принцип єдиного цільового спрямування – передбачає підпорядкованість усіх бюджетів структурних підрозділів вищій меті, стратегічній цілі діяльності підприємства в цілому;

- принцип відповідальності – встановлює персоналізовану відповідальність керівників структурних підрозділів за виконання показників бюджету;

- принцип економічності – враховує необхідність співвіднесення витрат, пов'язаних із формуванням системи бюджетування, з результатами від її впровадження [4].

Традиційно бюджетування розглядається як інструмент для фінансування і планування, але сучасний погляд на бюджетування визначає його як організаційно-управлінську технологію. Під цією позицією бюджетування слід розглядати як набір планування, обліку, контролю і аналізу підприємств, реалізація якого ґрунтується на середньостроковій та короткостроковій бюджеті. Бюджетування діє незалежно від систем управління компанії, основною метою якої є забезпечення керуваності та цілісності суб'єкта.

Бюджетні системи можуть бути класифіковані відповідно до визначеної бази асигнувань:

1. Грошові бюджети.

Бюджет на основі грошових коштів – це бюджет, де більшість асигнувань виділяється в основному готівково. Таким чином, у бюджеті, що базується на касі, асигнування визначають ліміти для оплати та щорічні зобов'язання, тобто фінансові зобов'язання, виконані протягом фінансового року. Готівковий бюджет добре відповідає потребі контролю за дотриманням та витратами. Зобов'язання та платежі контролюються на підставі дозволів.

2. Обов'язковий бюджет.

У бюджеті на основі зобов'язань визначають ліміти готівки та зобов'язань, але, безумовно, не існує ліміту часу на оплату. Бюджет на основі зобов'язань має бути доповненим щорічним касовим планом для асигнувань, які засновані на зобов'язаннях.

3. Бюджет на основі нарахування.

Бюджет на основі нарахування можна визначити двома способами:

- бюджет, де асигнування здійснюються на основі нарахування та не є обмеженням оплати готівкою або зобов'язання. Готівкові платежі контролюються, але через окремі засоби.

- бюджет, який містить інформацію про нарахування та прогноз балансу урядом, але асигнування також визначають ліміти готівки.

Основною метою традиційної системи бюджетування є перетворення бюджету на інструмент фінансової відповідності. Цей цільовий бюджет відповідає бюджету, у межах якого витрати класифікуються за організацією та об'єктом витрат, щоб контролювати використання ресурсів.

Однак ці аспекти можуть змінюватись по країнах. У ряді країн система управління спрямована лише на уникнення переказу між витратами персоналу і інших елементів та детальні позиції можуть бути включені до бюджету лише для інформації.

Тому не слід плутати обґрунтовану критику надмірно деталізованого бюджету і жорсткий бюджет з критикою самого бюджетування.

У бюджеті на виконання робіт, бюджет показує цілі витрат, витрат на «програми», запропонованих для виконання цілей, і результати за кожною програмою. Тому бюджетування містить такі функції:

– діяльність уряду поділяється на широкі функції, програми, заходи і елементи витрат. «Функція» відповідає широкій цілі. «Програма» – це комплекс заходів, які відповідають вимогам однакового набору конкретних цілей. «Діяльність» – це підрозділ програми, яка базується на одній категорії. Критерієм, що використовується для визначення категорії діяльності, є рівень, на якому показники ефективності можуть бути розроблені та виміряні витрати. Цілі кожної програми та заходів визначені для кожного бюджетного року.

– показники ефективності та витрати встановлюються, вимірюються і повідомляються. Серйозна проблема з програмним бюджетуванням – це розрив між структурою програми та адміністративною структурою.

Доцільно виділити дві групи факторів, які обмежують використання бюджетування на вітчизняних підприємствах такі, як об'єктивні та суб'єктивні.

До об'єктивних факторів можна віднести:

1. Швидкі зміни в зовнішньому середовищі.
2. Низький рівень знань менеджерів в управлінській культурі.
3. Повільний темп створення власного капіталу підприємств.
4. Низька самостійність формування власних коштів.

До суб'єктивних факторів можна віднести:

1. Брак часу через пріоритетність поточних справ.

2. Впевненість в тому, що відсутній вплив планування на результати діяльності.

3. Недостатньо кваліфікаційний склад управлінців.

4. Недосконало підготовлена методична основа.

5. Негативний досвід планування через порівняння з радянською плановою економікою.

6. Теоретизованість підходу до планування зі сторони працівників планово-економічних відділів.

Важливою складовою бюджетування є підсумкові бюджети підприємства до яких належать:

1. Бюджет доходів/витрат – є прогнозним звітом про прибутки і збитки, встановлює співвідношення доходів і витрат підприємства на бюджетний період та відображає, з якою ефективністю буде працювати підприємство.

2. Бюджет руху грошових коштів – є прогнозним касовим планом, визначає грошові потоки (виплати і надходження) для підтримки необхідного рівня ліквідності підприємства, щоб запобігти як надлишку тимчасово вільних грошових коштів, так і їх дефіциту (касового розриву).

3. Бюджет балансу – є прогнозним балансовим звітом, формує майбутню структуру активів і пасивів підприємства та виступає контрольним інструментом усіх інших бюджетів.

Перелік бюджетів, які розробляються на підприємстві, наведений в табл. 1. [5].

Отже, для ефективного впровадження бюджетування можна надати пропозиції по етапах впровадження та розроблення системи бюджетування:

1) вибір коло працівників, що безпосередньо відносяться до бюджетного комітету і проводять розробки щодо впровадження ефективної системи бюджетування на підприємстві;

2) розробка фінансової структури задля визначення основи фінансової відповідальності, її відповідності організаційній структурі на підприємстві;

Таблиця 1

Перелік основних бюджетів підприємства

№	Назва	Тип бюджету
1	Бюджет продажу готової продукції	Натурально-вартісний бюджет
2	Бюджет виробництва готової продукції	Натурально-вартісний бюджет
3	Бюджет потреб виробництва у сировині і матеріалах	Натурально-вартісний бюджет
4	Бюджет закупівель сировини і допоміжних матеріалів для основного виробництва	Натурально-вартісний бюджет
5	Бюджет енергоносіїв	Натурально-вартісний бюджет
6	Бюджет капітальних витрат	Натурально-вартісний бюджет
7	Бюджет залишків готової продукції на початок/кінець періоду	Натурально-вартісний бюджет
8	Бюджет доходів від реалізації	Бюджет доходів та витрат
9	Бюджет вирахувань із доходу	Бюджет доходів та витрат
10	Бюджет собівартості реалізованої продукції	Бюджет доходів та витрат
11	Бюджет розподілу чистого прибутку	Бюджет доходів та витрат
12	Бюджет надходжень від основної діяльності	Бюджет руху грошових коштів
13	Бюджет виплат за основною діяльністю	Бюджет руху грошових коштів
14	Бюджет надходжень від фінансової діяльності	Бюджет руху грошових коштів
15	Бюджет виплат за фінансовою діяльністю	Бюджет руху грошових коштів
16	Бюджет надходжень від інвестиційної діяльності	Бюджет руху грошових коштів
17	Бюджет виплат за інвестиційною діяльністю	Бюджет руху грошових коштів
18	Бюджет надходжень від іншої діяльності	Бюджет руху грошових коштів
19	Бюджет виплат за іншою діяльністю	Бюджет руху грошових коштів
20	Бюджет виплат за рахунок нерозподіленого прибутку	Бюджет руху грошових коштів

3) формування бази інформації для дієвості системи бюджетування та адаптація до основних цілей бюджетування;

4) аналіз усіх видів діяльності підприємства, ефективності використання ресурсів, фінансового стану і подальших напрямків розвитку потенціалу підприємства, зменшення зовнішніх та внутрішніх проблем і загроз на подальший період;

5) виділення методології бюджетування та окремого підходу до виконання і складання бюджетів;

6) виконання планових завдань діяльності підприємства за допомогою визначення стратегічних цілей, основних показників ефективності, визначення стратегічної карти і розробка системи бюджетів;

7) розробка порядку бюджетування і бюджетного процесу;

8) контролінг і діагностика відсотку виконання бюджетних планів і впровадження нових змін щодо усунення відхилень;

9) аналіз ефективного використання підрозділами підприємства їх бюджетів;

10) доведення до працівників їх планових завдань і системи стимулювання.

Висновки. Враховуючи особливості запровадження бюджетування у діяльність підприємств в період розвитку міжнародних економічних відносин, потрібно враховувати взаємозв'язок економічних показників його діяльності, використовуючи основні функції бюджетування.

Бюджетування відіграє важливу роль на підприємстві і має такі переваги:

– комплексний підхід до процесу управління підприємством і його функціонування, включаючи усі підрозділи;

– забезпечення ефективного та цільового використання економічних ресурсів, які є обмеженими;

– збільшення рівня адаптації до управління;

– створення раціональних механізмів за рахунок особистої відповідальності та збільшення самостійності підприємства.

Список літератури:

1. Гудзинський О.Д., Аксентюк М.М., Деменіна О.М. Контролінг в системі менеджменту : монографія. Київ : ІПК ДСЗУ, 2009. 225 с.
2. Бюджетний кодекс України, Київ. 2018. URL: <http://www.minfin.gov.ua/news/bjudzhet> (дата звернення: 19.03.2019).
3. Пічка А.М. Бюджетування як складова процесу управління підприємством. *Водний транспорт*. 2013. № 1. С. 93–97.
4. Вербовета С.І. Принципи бюджетування підприємства. *Економічний простір*. 2008. № 19. С. 267–273.
5. Іщенко Н.А. Організація бюджетування в системі фінансового планування на підприємстві. *Економічні науки*. 2011. № 19. С. 253–256.

References:

1. Gudzynskij O.D., Aksentyuk M.M., Demenina O.M. (2009). Kontroling v systemi menedzhmentu : monografiya. [Controlling in the management system]. Kyiv : IPK DSZU, p. 225.
2. Byudzhetniy kodeks Ukrainy (2018). Kyiv. URL: <http://www.minfin.gov.ua/news/bjudzhet>. (accessed: 19.03.2019).
3. Pichka A.M. (2013). Byudzhetuвання yak skladova procesu upravlinnya pidpryyemstvom [Budgeting as a component of enterprise management process]. *Vodnyj transport*, no 1, pp. 93–97.
4. Verboveczka S.I. (2008). Prynцыpy byudzhetuвання pidpryyemstva [Principles of enterprise budgeting]. *Ekonomichnyj prostir*, no 19, pp. 267–273.
5. Ishhenko N.A. (2011). Organizaciya byudzhetuвання v systemi finansovogo planuvannya na pidpryyemstvi [Organization of budgeting in the system of financial planning at the enterprise]. *Ekonomichni nauky*, no 19, pp. 253–256.