УДК 336.143

О. В. ЛЕТУЧА,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародної економіки,
політичної економії та управління,
Національна металургійна академія України

А. А. ЛЕТУЧА,
магістр з підприємництва,
торгівлі та біржової діяльності,
Національна металургійна академія України

О. В. ТАРАН,
магістрант кафедри економічної інформатики,
Національна металургійна академія України

БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ГНУЧКОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

В статті проаналізовано альтернативні теоретико-методологічні підходи до визначення сутності та принципів бюджетування. Визначено етапи підготовки та впровадження комплексної системи регуляторного економічного управління підприємством. Розглянуто види, особливості та пріоритетні сфери застосування системи бюджетування в умовах глобалізації економіки. Визначено можливості та ефективність використання графічного, аналітичного, економіко-математичних, системного методів аналізу у впровадженні механізму бюджетного планування діяльності підприємств у міжнародній практиці господарювання.

Ключові слова: бюджетування, планування, облік, фінансове управління, ресурси підприємства, фінансовий контроль, конкурентоспроможність, глобалізація.

Постановка проблеми. В умовах формування цілісного світового господарства на основі розвитку економічних відносин між фірмами, країнами й регіонами пріоритетним завданням будь-якого підприємства є підвищення його конкурентоспроможності. Це, в свою чергу, сприятиме загостренню конкурентної боротьби, що актуалізуватиме впровадження ефективної системи адекватного і своєчасного реагування на вплив зовнішнього і внутрішнього бізнес-середовища в усіх областях господарювання та планування наступних кроків на основі отриманих даних.

Планування в умовах глобалізації економіки стає інструментом оцінки поставленої підприємством мети з точки зору того, які ресурси мегарівня для цього необхідні і чи будуть вони доступні, коли в них виникне потреба. На підприємствах планування нерозривно пов'язане з фінансовими ресурсами. Рішення всіх поставлених завдань в умовах транснаціоналізації капіталу неможливе без розробки планів досягнення цілей. А це потребує розробки комплексної системи регуляторного економічного управління – бюджетування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження необхідності створення системи бюджетування розглядали у своїх роботах Демчук А.В, Ковтун С.М., Кузьмін О.Є., Батенко Л.П., Зінькевич Т.О., що визначали бюджетування як шлях до реорганізації системи управління господарською діяльністю підприємства, оцінювали позитивний та негативний його вплив на кінцевих користувачів на усіх організаційних рівнях. Але їх гіпотези не аргументують важливий феномен визначення бюджетування як розробки ефективної системи регулярного економічного управління підприємством у добу глобалізації.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає в аналізі альтернативних теоретико-методологічних підходів до визначення бюджетування в умовах глобалізації, розробці пріоритетних напрямків механізму його реалізації.

Виклад основного матеріалу. В умовах активізації процесів транснаціоналізації капіталу впровадження системи бюджетування сприяє оптимізації міжнародних фінансових потоків і ресурсів в інтересах підприємства. Бюджетування виступає сполучною ланкою між стратегічним і оперативним управлінням підприємством, спрямоване на координацію економічних процесів підприємства і, як наслідок, на підвищення його конкурентоспроможності.

Нестійка економічна ситуація вимагає від підприємств постійного удосконалення та розвитку, вміння адаптуватися до змін кон’юнктури світового ринку та прогнозувати можливі майбутні корективи в економічних та

виробничих процесах за допомогою випереджаючого планування, тобто бюджетування.

Економічною наукою система бюджетування визначається як універсальний інструмент керування, що можливо пристосувати для конкретної компанії відповідно до цілей, які вона бажає реалізувати на даний момент та в перспективі в умовах постійного розвитку внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовища [1-2].

Серед основних цілей і завдань впровадження системи бюджетування на підприємстві виділяють:

– підвищення рівня керованості компанії;

– можливість планування фінансового результату;

– створення бази даних для прийняття управлінських рішень;

– підвищення ефективності витрат і капіталовкладень – в розрізі їх впливу на продуктивність праці, зниження собівартості продукції, збільшення обсягу продажів;

– можливість ефективно управляти ресурсами компанії [6].

Введення бюджетування сприяє здійсненню ефективного поточного контролю бюджету, аналізу причин виникнення відхилення фактичних показників від запланованих бюджетних, формуванню звіту для прийняття виважених обґрунтованих управлінських рішень.

Сучасною методологічною базою для створення системи бюджетування на підприємстві виступає бухгалтерська управлінська звітність, що тісно пов’язана з бюджетним плануванням та контролем. Вміння використання її можливостей є запорукою успішного функціонування компанії.

Запровадження системи бюджетування не потребує значних фінансових вкладень, адже всі необхідні її елементи застосовуються у бухгалтерській управлінській звітності. Для визначення та аналізу динаміки виробництва в певних часових межах необхідна інформація про витрати та доходи, яку можна отримати з фінансового плану.

У світовій практиці господарювання застосовуються наступні види бюджету підприємства:

– операційний – бюджет доходів та витрат від виробничої та торговельної діяльності;

– фінансовий – заснований на звітах про фінансовий результат та рух грошових коштів (рис. 1) [3].

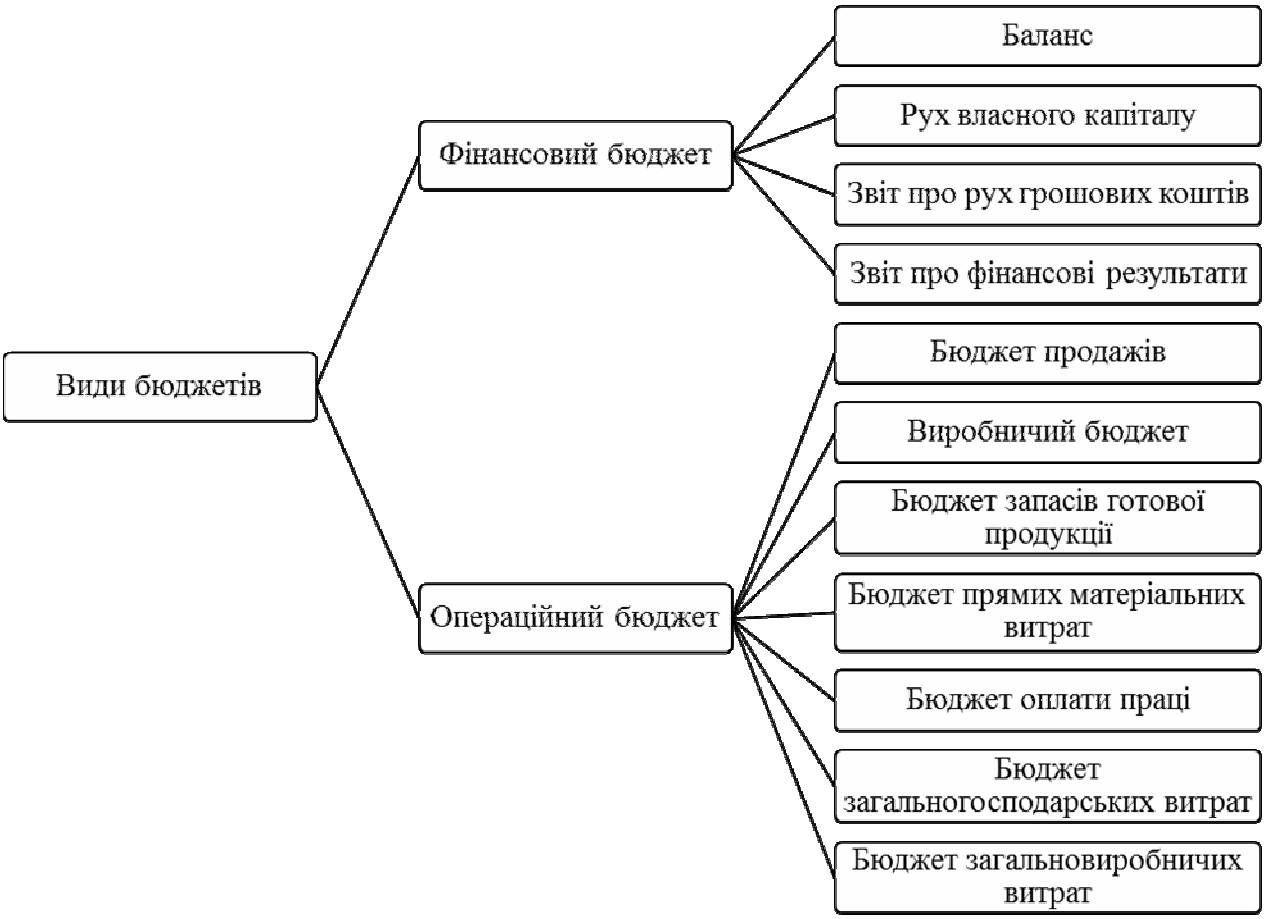

Рис. 1. Види бюджетів

Розробка системи бюджетування має певні особливості, які необхідно враховувати при плануванні впровадження її в діяльність підприємства, а саме:

– часові обмеження (компанії, у яких діяльність носить сезонний характер, початком бюджетного року слід вважати початок сезону);

– періодичність складання (бюджетний період повинен мати певну тривалість, наприклад, річний бюджет з розподілом по кварталах та місяцях);

– прогнозний характер (складання бюджету може ґрунтуватись на прогнозних значеннях майбутніх доходів і витрат);

– багатоваріантність (процес бюджетування вимагатиме розгляду альтернативних варіантів розвитку ринкової та виробничої ситуацій);

– вплив факторів зовнішнього і внутрішнього бізнес-середовища (ціни, ринкову ситуацію, технологічні обмеження та нормативи використання ресурсів, практику платіжних відносин) [4].

Усі види бюджетів є взаємопов’язаними та взаємообумовленими, тому при їх складанні слід враховувати, що:

– бюджет продажів повністю залежить від кінцевих споживачів, що дає змогу спрогнозувати обсяг продажів;

– виробничий бюджет укладається на основі бюджету продажів, адже обсяг виробництва прямо залежить від обсягу попиту;

– звіт про рух грошових коштів відображає розмір виручки, що отримує підприємство від продажу товарної продукції;

– інші бюджети враховують рух ресурсів та витрат, що використані для виготовлення продукції [5].

В умовах активізації процесів глобалізації підприємство самостійно встановлює та затверджує необхідні види бюджетів залежно від технології виробництва та ресурсів.

На ефективність роботи системи бюджетування впливають принципи, на яких ґрунтується складання бюджету:

– відповідність встановленим формам державної звітності;

– безперервність та регулярність оновлення раніше отриманих прогнозних значень, що є запорукою стабільності діяльності підприємства в умовах впливу агресивного бізнес-середовища;

– незмінність цільових нормативів протягом бюджетного періоду;

– систематичний облік усіх статей доходів та видатків;

– уніфікація бюджетних форм, процедур та періодів для кожного структурного підрозділу та підприємства в цілому, незалежно від специфіки їх діяльності.

Форми бюджетів не повинні стандартизуватися, а визначатися потребами та цілями, характером діяльності підприємства, його виробничою та економічною структурами.

Серед базових кроків впровадження комплексної системи регуляторного економічного управління підприємством слід виділити етапи аналізу його організаційної структури та господарської діяльності, відхилення фактичних та виконання запланованих показників, автоматизованого впровадження та виконання бюджетів (табл. 1).

Бюджетування дає змогу координації дій підприємства в бізнес-напрямках виробництва, закупівлі товарної продукції або сировини для її виготовлення, маркетингу, продажу, фінансів, співпраці в міжнародній діяльності.

Система бюджетування може бути активно використаною у багатьох сферах управління, таких як:

– сфера управління комерційною діяльність, що дозволятиме систематизувати проведення маркетингових досліджень ринкової ситуації для розробки ефективних заходів для підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства;

Таблиця 1

Етапи підготовки та введення системи бюджетування

Етап	Дії	Підсумок
1. Аналіз організаційної структури, господарської діяльності	Визначення фінансової структури підприємства	Оцінка впливу структурного підрозділу та його місця в основі центру відповідальності
2. Визначення складу та основних елементів бюджету	Визначення принципової фінансової моделі	Закріплення певного бюджету (операційного, фінансового) за певним центром відповідальності)
3. Аналіз виконання запланованих та відхилення фактичних показників	Визначення складу показників бюджету	Аналіз виконання запланованих та відхилення фактичних показників
4. Впровадження автоматизованої системи бюджетування	Автоматизація системи	Автоматизуються розрахунки бюджетного планування
5. Аналіз виконання бюджетів	Визначення недоліків ведення господарської діяльності, підготовка рекомендацій для її поліпшення	Ухвалення обґрунтованих управлінських рішень

– сфера організації загального управління, що визначатиме пріоритетність та місце кожного підрозділу (фінансового, виробничого, адміністративного), координацію їх діяльність для досягнення запланованих показників;

– сфера фінансового менеджменту, що формуватиме чітке уявлення про бізнес-структуру компанії, регулюватиме обсяг витрат та доходів, сприятиме заощадженню ресурсів шляхом пошуку методів зниження витрат на основі отриманих показників бюджету [7].

Впровадження системи бюджетування в умовах глобалізації активізуватиме застосування методів:

– системного аналізу – у комплексному дослідженні підприємства та його підрозділів, як єдиного цілого, з узгодженням умов ефективного функціонування, що дасть змогу визначення стратегічної позиції підприємства на світовому ринку;

– графічного методу – у наочній демонстрації динаміки показників діяльності підприємства та їх співвідношень за допомогою геометричних знаків

та інших графічних засобів з метою їх узагальнення й аналізу, що дасть змогу вивчення складу і динаміки економічних явищ та взаємозв'язків між ними;

– аналітичного методу – для встановлення математичної залежності між запланованими та фактичними показниками діяльності підприємства, визначення напрямків підвищення його конкурентоспроможності;

– економіко-математичних методів – базуються на проведенні кількісної оцінки впливу факторів внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовища на бюджетні показники, на базі яких формується декілька альтернативних варіантів планових бюджетних показників [8].

Висновки і перспективи подальших досліджень. В умовах глобалізації економіки побудова системи фінансового планування та виконання планів, заходів, що приймаються для забезпечення їх виконання та підвищення ефективності роботи підприємства, є унікальними. Однак є загальні поняття, рекомендації та інструменти, що дозволяють стандартизувати ці процеси і отримати ефективні результати.

Бюджетне планування сприяє узагальненню у грошовому визначенні всіх прогнозованих показників роботи підприємства. На його основі визначаються напрямки зростання обсягів продажів та зменшення собівартості закупок сировини, раціоналізації використання економічних ресурсів та джерел їх формування, координації та узгодження дій підрозділів, контролю постійних та змінних витрат, оперативного коригування планів на основі отриманого відхилення фактично отриманих значень від прогнозних.

Система бюджетування, що ґрунтується на контрольованому прогнозі, має ряд переваг і виступає пріоритетним інструментом регуляторного економічного управління. Новітні теоретичні та практичні досягнення економічної науки сприяють вдосконаленню та активізації впровадження цієї системи в умовах глобалізації економіки.

Доцільність впровадження механізму бюджетного планування діяльності підприємств у міжнародній практиці господарювання обґрунтоване імперативом забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності за рахунок підтримки функції лідерів у зниженні витрат, прийнятті оптимальних управлінських рішень, підвищенні ефективності бізнес-процесів, виборі стратегічних позицій на світовому ринку.

Список використаної літератури

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; пер. с англ. − М.: Экономика, 2006.− 560 с.

2. Беллон Б. Финансовый капитал и промышленность во Франции / Б. Беллон. − М.: Экономика, 2005. – 230 с.

3. Войнаренко М.П. Інноваційні стратегії управління підприємством за умов глобалізації / М.П. Войнаренко. – Вінниця: Науковий світ, 2009. – 160 с.

4. Демчук А.В. Бюджетування підприємства в умовах започаткування зовнішньоекономічної діяльності: сутність, технологія, проблеми / А.В. Демчук // Вісник національного університету «Львівська політехніка». – 2010. – № 6. – С. 41-47.

5. Кузьмін О.Є. Бюджетування в системі управління організацією: теоретичні та прикладні засади: [монографія] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К.: Кондор, 2007. – 234 с.

6. Летуча О.В. Стратегія фінансового оздоровлення підприємств металургійного комплексу України в умовах глобалізації / О.В. Летуча, А.А. Летуча // Економічний вісник Національного гірничого університету. – 2017. – №1. – С.124–130.

7. Проць Н.В. Бюджетування у системі управління фінансами підприємства / Н.В. Проць // Формування ринкових відносин в Україні. – 2013. – № 5. – С. 188-193.

8. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. – 12-е изд.; пер. с англ. / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: Экономика, 2007. – 928 с.

9. Огійчук М.Ф. Фінансовий та управлінський облік за національними стандартами / М.Ф. Огійчук. – К.: Алерта, 2011. – 1042 с.

10. Хусаінов Д.Я. Введення в моделювання динамічних систем: навч. посібник / Д.Я. Хусаінов. – К.: КНУ ім. Тараса Шевченка, 2010. – 128 с.

11. Колот А.М. Інститути зайнятості і доходів в новій економіці: глобальні тренди / А.М. Колот, О.О. Герасименко. // Проблеми економіки та політичної економіки. – 2018. - №1. – С. 195-235 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pepe_2018_1_14

12. Колот А.М. Концепт гідної праці як теоретико-прикладна платформа розвитку соціально-трудової сфери / А.М. Колот, О.О. Герасименко. // Проблеми економіки та політичної економіки. – 2017. - №2. – С. 7-55 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pepe_2017_2_3

References

1. Ansoff, I. (2006). *Strategicheskoye upravleniye* [Strategic Management]. Moscow: Ekonomika.

2. Bellon, B. (2005). *Finansovyy kapital i promyshlennost vo Frantsii* [Financial capital and industry in France]. Moscow: Ekonomika.

3. Voynarenko, M.P. (2009). *Innovatsiyni strategii upravlinnya pidpriemstvom za umov globalizatsii* [Innovative strategies of enterprise management in the conditions of globalization]. Vínnitsya: Naukoviy svit.

4. Demchuk, A.V. (2010). *Byudzhetuvannya pidpryyemstva v umovakh zapochatkuvannya zovnishn'oekonomichnoyi diyal'nosti: sutnist', tekhnolohiya, problemy* [Enterprise budgeting in the conditions of starting foreign economic activity: essence, technology, problems]. *Visnyk natsional'noho universytetu "L'vivs'ka politekhnika",* 6, pp. 41-47.

5. Kuz′min O.E. (2007). *Byudzhetuvannya v systemi upravlinnya orhanizatsiyeyu: teoretychni ta prykladni zasady* [Budgeting in the organization management system: theoretical and applied principles]. Kyiv: Kondor.

6. Letucha, O.V. and Letucha, A.A. (2017). *Strategy of financial rehabilitation of enterprises of metallurgical complex of Ukraine in the conditions of globalization* [Strategy of financial rehabilitation of enterprises of the metallurgical complex of Ukraine in the conditions of globalization]. *Yekonomichniy visnik Natsiono lnogo girnichogo universitetu*, 1, pp. 124-130.

7. Prots′ N.V. (2013). *Byudzhetuvannya u systemi upravlinnya finansamy pidpryyemstva* [Budgeting in the system of financial management of the enterprise]. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukrayini*, 5, pp. 188-193.

8. Tompson, A.A. (2007). *Strategicheskiy menedzhment: kontseptsii i situatsii dlya analiza* [trategic Management: Concepts and Situations for Analysis]. Moscow: Ekonomika.

9. Ohiychuk, M.F. (2011). *Finansovyy ta upravlins'kyy oblik za natsional'nymy standartamy* [Financial and managerial accounting according to national standards]. Kyiv: Alerta.

10. Khusainov D.Ya. (2010). *Vvedennya v modelyuvannya dynamichnykh system* [Introduction to the simulation of dynamic systems]. Kyiv: KNU imeni Tarasa Shevchenka.

11. Kolot, A.M. and Herasymenko, O.O. (2018). *Instytuty zainiatosti i dokhodiv v novii ekonomitsi: hlobalni trendy* [Institutes of Employment and Income in the New Economy: Global Trends]. *Problemy ekonomiky ta politychnoi ekonomiky*, 1, pp. 195-235. [online] Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pepe_2018_1_14

12. Kolot, A.M. and Herasymenko, O.O. (2017). *Kontsept hidnoi pratsi yak teoretyko-prykladna platforma rozvytku sotsialno-trudovoi sfery* [The concept of decent work as a theoretical and applied platform for the development of the social and labor sphere]. *Problemy ekonomiky ta politychnoi ekonomiky*, 2, pp. 7-55. [online] Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pepe_2017_2_3

Letucha O., Ph.D. in Economics, Associate Professor; Letucha A., Master; Taran O., Master Student, National Metallurgical Academy of Ukraine

Budgeting as an instrument for functional management by business in the conditions of globalization of the economy

The results are obtained through the use of methods: genetic-structural - in substantiating the essence of budgeting; dialectical - when analyzing the principles, defining the stages of preparation and implementation of the budgeting system; development of priority directions of its application in the conditions of globalization. The author analyzes alternative theoretical and methodological approaches to the definition of the essence and principles of budgeting as an instrument of regulatory economic management of the enterprise. It is proved that the feasibility of introducing the mechanism of budget planning of enterprises in international business practices is justified by the imperative to ensure their long-term competitiveness by supporting the function of leaders in reducing costs, adopting optimal managerial decisions, increasing the efficiency of business processes, choosing strategic positions on the world market.

It is substantiated that budget planning contributes to generalization in monetary definition of all forecasted indicators of work of the enterprise. On its basis, the directions of growth of sales volumes and reduction of the cost of procurement of raw materials, rationalization of the use of economic resources and sources of their formation, coordination and coordination of subdivisions, control of fixed and variable costs, operational adjustment of plans based on the received deviation of the actual values from the forecast. The alternative theoretical and methodological approaches to determination of essence, principles, directions of preparation and implementation of the budgeting system in the conditions of globalization of economy are determined. The priority directions of preparation and implementation of the budgeting system as an instrument of flexible enterprise management in the conditions of globalization of the economy are proposed.

***Key words**:* budgeting, planning, accounting, financial management, enterprise resources, financial control, competitiveness, globalization.

Летучая А.В., к.э.н., доцент; Летучая А.А., магистр; Таран О.В., магистрант, Национальная металлургическая академия Украины

Бюджетирование как инструмент гибкого управления предприятием в условиях глобализации экономики

В статье проанализированы альтернативные теоретико-методологические подходы к определению сущности и принципов бюджетирования. Определены этапы подготовки и внедрения комплексной системы регуляторного экономического управления предприятием. Рассмотрены виды, особенности и приоритетные сферы применения системы бюджетирования в условиях глобализации экономики. Определены возможности и эффективность использования графического, аналитического, экономико-математических, системного методов анализа во внедрении механизма бюджетного планирования деятельности предприятий в международной практике хозяйствования.

***Ключевые слова**:* бюджетирование, планирование, учет, финансовое управление, ресурсы предприятия, финансовый контроль, конкурентоспособность, глобализация.

Рекомендована до публікації 06.05.2019 р. ***Надійшла до редакції 15.03.2019 р.***