

УДК 005.915

DOI: 10.25140/2411-5215-2019-1(17)-228-234

*Ольга Кальченко, Яна Однолько***БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ
НА ПІДПРИЄМСТВІ***Ольга Кальченко, Яна Однолько***БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ФИНАНСОВОГО
ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ***Olga Kalchenko, Yana Odnoenko***BUDGETING AS A TOOL FOR FINANCIAL PLANNING AT THE ENTERPRISE**

Новітні умови господарювання зумовлюють посилення ролі бюджетування та висувують якісно нові вимоги до його практичного застосування на вітчизняних підприємствах, що потребує розвитку теоретичних засад щодо сутнісного розуміння системи бюджетування. З метою систематизації та поглиблення наукових знань за цією проблемою в статті сформульовано зміст поняття «бюджетування», визначено його роль у системі фінансового управління. На основі досліджень та узагальнень праць закордонних та вітчизняних учених сформульовано об'єкт, предмет, цілі та завдання бюджетування, а також його функції з метою формування цілісного уявлення про нього як економічну категорію, обґрунтовано переваги його впровадження для сучасних підприємств.

Ключові слова: бюджетування; планування; фінансове планування; бюджет; фінансове управління; підприємство.

Бібл.: 7.

Новые условия хозяйствования обуславливают усиление роли бюджетирования и выдвигают качественно новые требования к его практическому применению на отечественных предприятиях, требует развития теоретических основ сущностного понимания системы бюджетирования. С целью систематизации и углубления научных знаний по данной проблематике в статье сформулировано содержание понятия «бюджетирование», определены его роль в системе финансового управления. На основе исследований и обобщений работ зарубежных и отечественных ученых сформулированы объект, предмет, цели и задачи бюджетирования, а также его функции с целью формирования целостного представления о нем как экономической категории, обоснованы преимущества его внедрения для современных предприятий.

Ключевые слова: бюджетирование; планирование; финансовое планирование; бюджет; финансовое управление; предприятие.

Библ.: 7.

The newest conditions of economic activity determine the role of budgeting and put forward qualitatively new requirements for its practical application at domestic enterprises, which requires the development of theoretical foundations regarding the essential understanding of the budgeting system. In order to systematize and deepen scientific knowledge on this subject, within the article, the content of the concept "budgeting" is articulated, its role in the financial management system is determined. Based on researches and generalizations of works of foreign and domestic scientists, the object, subject, objectives and tasks of budgeting, as well as its functions are formulated in order to form a holistic view of it as an economic category, the advantages of its introduction for modern enterprises are substantiated.

Keywords: budgeting; planning; financial planning; budget; financial management; enterprise.

References: 7.

JELClassification: D92

Постановка проблеми. В умовах економічної нестабільності, скорочення вільних фінансових ресурсів, підвищення їхньої вартості та зниження доступності для підприємств нині гостро постає питання щодо використання якісних управлінських технологій, серед яких одне з провідних місць посідає фінансове планування та бюджетування. Впровадження бюджетування в діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання забезпечує залучення всіх резервів підвищення ефективності функціонування підприємств для виробництва конкурентоспроможної продукції на основі цільової орієнтації та координації роботи всіх структурних підрозділів. Саме бюджетування сприяє формуванню якісної системи планування та управління оборотними активами, капіталом та іншими ресурсами, підвищенню ефективності їх розподілу та використання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у дослідження процесу бюджетування на підприємствах у своїх працях зробили зарубіжні вчені: І. Ансофф, Р. С. Каплан, О. І. Лаврушин, Е. Майер, М. Мескон, Г. П. Панова, Ч. Т. Хорнгрен та інші. Але вітчизняні умови функціонування суб'єктів господарювання вимагають адап-

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

тації та перегляду західних досліджень до особливостей національної економіки. У вітчизняній літературі проблеми бюджетування вивчали А. Г. Загородній, М. С. Пушкар, І.О. Бланк, М. Д. Білик, С. В. Онищенко, Г. Г. Кірейцев, О. С. Стоянова, Л. В. Нападовська, М. Г. Чумаченко, А. Д. Шеремет та інші.

У наукових працях зазначених закордонних та вітчизняних вчених відображені проблеми бюджетування та формування структури бюджетів підприємств, питання організаційного та інформаційного забезпечення бюджетного планування, основні етапи впровадження та розробки бюджетів тощо.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Бюджетування є складною системою управління сучасним підприємством, тому впровадження його елементів у практику вітчизняних суб'єктів господарювання розглядається як тривалий процес, що охоплює широке коло організаційних, інформаційно-технічних та методичних питань, які потребують подальшого аналізу, вивчення та деталізації.

Метою статті є дослідження теоретичних аспектів системи бюджетування для визначення його сутності, об'єкта, предмета, завдання, принципів та функцій з метою формування цілісного уявлення про бюджетування як економічної категорії.

Виклад основного матеріалу. Фінансове планування розглядається як вид управлінської діяльності, що пов'язана з плануванням залучення та використання фінансових ресурсів для реалізації фінансових цілей підприємства, яка реалізується в процесі розроблення фінансових планів, що охоплюють усі аспекти діяльності підприємства та забезпечують реалізацію фінансової стратегії і тактики в певний період [1].

В економічній літературі виділяють три рівні фінансового планування: стратегічний, тактичний та оперативний, який охоплює поточну діяльність підприємства та здійснюється у формі бюджетування. Тобто бюджетування розглядається як складова частина фінансового планування й у загальному вигляді являє собою конкретизацію показників довгострокового планування в межах поточних планів.

На сьогодні бюджетування є необхідним та актуальним інструментом управління на сучасних підприємствах. Впровадження механізму бюджетування на вітчизняних підприємствах є необхідним кроком для досягнення успішного функціонування, підвищення фінансової стійкості підприємства, забезпечення цільового використання та економії ресурсів, прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямування діяльності підприємств на оптимізацію надходжень та видатків.

До визначення терміна «бюджетування» автори наукових праць підходять по-різному. Так, у працях одних науковців бюджетування розглядається як процес. Наприклад, у роботі [2] відзначено, що бюджетування – це «безперервний процес складання і коригування бюджетів підприємства на основі взаємопов'язаних прогностичних розрахунків, які визначають надходження і видатки, доходи і витрати, прибутки і збитки, а також контролю та оцінки виконання бюджетів, що сприяє ефективному управлінню фінансовими ресурсами та узгоджує між собою основні складові діяльності підприємства – фінанси, постачання, виробництво, збут з метою досягнення певних фінансових результатів».

Інші науковці визначають бюджетування як інструмент управління або управлінську технологію. Так, В. М. Федосова [7] визначає бюджетування як управлінську технологію, основу фінансової дисципліни, яка використовується для підвищення відповідальності керівників різного рівня управління за фінансові результати, які досягаються очолюваними ними структурними підрозділами.

Б. М. Андрушків зазначає, що бюджетування – це частина управлінського обліку й загальної технології управління, що забезпечує підприємствам можливість отримати переваги і вигоди перед конкурентами через створення ефективної системи управління ресурсами [2].

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

Більшість науковців ототожнюють бюджетування і планування. Ю. О. Шумило зазначає, що «бюджетування – це планування діяльності підприємства через розробку системи пов'язаних між собою бюджетів, які комплексно орієнтовані на ринкові потреби й покликані забезпечувати стійкий фінансовий стан і поступовий розвиток підприємства відповідно до його головної мети та статутних документів» [5].

О. П. Крайник зазначає, що «бюджетування – це процес планування майбутньої діяльності підприємства та оформлення його результатів системою бюджетів» [4].

Зважаючи на вищезазначене, можна зробити висновок про те, що частина авторів дають узагальнююче визначення і вважають бюджетування універсальним інструментом управління, інші дослідники відносять бюджетування більше до фінансової сфери (фінансового менеджменту), треті акцентують увагу саме на прогнозуванні та плануванні.

Тобто можна виділити два основні підходи до визначення сутності бюджетування. У вузькому сенсі бюджетування найчастіше розглядається як вид планування. Бюджетування ж у широкому розумінні трактується як організаційно-економічний комплекс спеціальних процедур у системі фінансового менеджменту підприємства.

На нашу думку, бюджетування на підприємстві – один із важливих елементів ресурсного забезпечення управлінського обліку, управлінська технологія, що підпорядкована вимогам фінансової стратегії, включає в себе систему взаємопов'язаних бюджетів та базується на розробці, контролі виконання та аналізі відхилень бюджетних показників від фактичних за центрами фінансової відповідальності з метою досягнення короткострокових та довгострокових цілей для підвищення ринкової вартості підприємства.

Бюджетування виступає процесом розробки, затвердження та виконання операційних, фінансових та інших бюджетів центрами фінансової відповідальності всередині окремих підрозділів підприємства.

Управління підприємством повинно бути орієнтованим на забезпечення ефективного використання ресурсів з метою отримання прибутку та успішної реалізації місії суб'єкта господарювання. Одним із головних важелів управління підприємством у сучасних умовах виступає бюджетування. Воно дозволяє не тільки планувати й оперативно контролювати потоки фінансових ресурсів, але й визначати причини відхилень та моделювати наслідки різних управлінських рішень. Бюджетування сприяє прийняттю правильних управлінських рішень, допомагає здійснити контроль та управління матеріальними, фінансовими та грошовими ресурсами, що забезпечує підвищення фінансової стійкості підприємства.

Аналіз літературних джерел дозволив встановити, що об'єктом бюджетування є процес планування фінансових ресурсів та грошових потоків суб'єкта господарювання, а предметом – бюджетні показники і характеристики підприємства, що необхідні для планування фінансових ресурсів і грошових потоків.

Суб'єктами бюджетування виступають функціональні служби та підрозділи підприємства, тобто всі елементи фінансової структури, що формують бюджети цих підрозділів та єдиний консолідований бюджет.

Оскільки бюджетування розглядається як управлінська технологія, йому притаманні всі функції управління:

- планування – найважливіша функція бюджетування, що проявляється в забезпеченні планування фінансово-господарської діяльності підприємства та його структурних підрозділів шляхом розробки фінансових планів, створенні схеми взаємодії бюджетів;
- прогнозування – розрахунок та обґрунтування прогнозних показників щодо виконання планових завдань на основі даних фінансового та бухгалтерського обліку;
- мотивація – формування мотивів поведінки для виконання бюджетних показників, як критеріїв ефективності діяльності як окремих підрозділів, так і підприємства загалом;

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

- координація – взаємодія та узгодження діяльності всіх структурних підрозділів підприємства;

- аналіз – аналіз планових і фактичних даних, порівняння планів та результатів, оцінка відхилень та їх причин, виявлення скритих резервів;

- контроль – своєчасний контроль за досягненням планових цілей шляхом зіставлення фактичних та запланованих результатів.

Основна мета будь-якого підприємства як суб'єкта економічних відносин полягає в підвищенні ефективності господарської діяльності та його ринкової вартості, а впровадження системи бюджетування дозволяє зробити це швидше та результативніше. Цільова спрямованість бюджетування, його орієнтація на виявлення та мінімізацію ризиків і негативних наслідків дозволяє підвищити керованість бізнес-процесів підприємства та збільшити його вартість. Цілі й завдання бюджетування визначаються, з огляду на стратегічні плани та завдання підприємства.

Метою бюджетування є підвищення економічної ефективності функціонування підприємства та його ринкової вартості шляхом покращення схеми взаємодії всіх його структурних підрозділів для вирішення поставлених завдань.

Основні завдання бюджетування витікають із його головної мети і можуть бути сформульовані таким чином:

- забезпечення поточного планування фінансово-господарської діяльності підприємства на визначений період;

- виявлення потреби в грошових та інших ресурсах, оптимізація фінансових потоків;

- забезпечення координації, комунікації та кооперації структурних підрозділів та центрів фінансової відповідальності;

- обґрунтування витрат підприємства, встановлення їх лімітів;

- прогнозування фінансово-господарської діяльності на основі складання реальних прогнозів;

- підвищення керованості підприємства та своєчасне виявлення вузьких місць в управлінні;

- оптимізація витрат і прибутку підприємства;

- оцінка та контроль ефективності роботи підрозділів підприємства, аналіз причин, що викликали проблеми і відхилення та оперативне корегування значень.

У [6] автором визначено такі принципи бюджетування:

- принцип повноти, який полягає в тому, що всі операції, що призводять до надходжень чи виплат грошових коштів, а також впливають на його фінансові результати, повинні бути відображені в бюджеті;

- принцип координації, який означає, що бюджети окремих центрів прибутковості, затрат, структурних підрозділів тощо повинні складатися з урахуванням можливості їх зведення в єдиний консолідований бюджет з узгодженням зі стратегічними цілями та показниками перспективного і поточного планування;

- принцип централізації, який передбачає, що бюджетування є важливим інструментом фінансового управління підприємством, яке повинно здійснюватися з єдиного центру, а тому всі грошові надходження повинні служити для покриття всіх вихідних грошових потоків;

- принцип спеціалізації бюджетів, який вимагає, щоб грошові надходження та виплати відображалися відповідно до їх видів і джерел виникнення, завдяки чому можна проконтролювати рух грошових коштів у розрізі окремих центрів прибутковості та відповідальності;

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

- принцип періодичності бюджетування, який означає, що бюджети повинні ділитися на окремі періоди, тривалість яких визначається специфікою організації фінансової діяльності підприємства (щоденні, тижневі, декадні, місячні тощо);

- принцип прозорості, який передбачає, що бюджети повинні складатися таким чином, щоб усі задіяні в їх виконанні особи чітко уявляли завдання, які перед ними ставляться, та мали стимули до їх виконання;

- принцип точності за яким усі операції та результативні грошові надходження і виплати повинні базуватися на реальних прогнозах;

- принцип декомпозиції, який полягає в тому, що кожний бюджет нижчого рівня є деталізацією бюджету більш високого рівня;

- принцип ефективності, сутність якого полягає в тому, що витрати які пов'язані з організацією та функціонуванням бюджетування, не повинні перевищувати ефект, який буде отримано від його впровадження.

Зазначені принципи мають велике значення у постановці системи бюджетування підприємства та сприяють підвищенню управління суб'єктом господарювання.

У сучасних умовах господарювання бюджет є невід'ємною частиною планування, прогнозування та контролю основних показників діяльності підприємства, важливим інструментом бізнесу, технологією фінансового планування, обліку та контролю ресурсів і фінансових результатів.

Бюджетування дозволяє підвищити фінансову обґрунтованість управлінських рішень та ефективність інформаційного забезпечення управління підприємством; розмежувати відповідальність між керівниками різних рівнів організаційної ієрархії за результати і здійснити позитивний вплив на їх мотивацію; узгодити різні напрямки діяльності підрозділів та роботу підприємства загалом на основі єдиного скоординованого бюджету; вдосконалювати поточні бюджети через формування відповідності між плановими і фактичними показниками та результатами; передбачати обсяги матеріальних та фінансових потоків, структуру витрат та ін.

Основними перевагами бюджетування є:

- інтеграція стратегічного та оперативного планування;

- збільшення якості та гнучкості управління підприємством, підвищення відповідальності за фінансові результати діяльності;

- підвищення координації роботи підприємства в процесі формування та виконання бюджетів загалом;

- забезпечення «фінансової прозорості» та доступності інформації для акціонерів, власників та інших зацікавлених осіб;

- удосконалення процесу розподілу та використання ресурсів підприємства та оперативне управління ним;

- можливість оперативного контролю за відхиленням фактичних показників від планових, виявлення їх причин та своєчасне внесення коригуючих змін;

- оцінка та порівняння ефективності різних виробництв, підрозділів, продуктів, досягнутих і запланованих результатів.

Крім цього, можна виділити й головні проблеми впровадження бюджетування на сучасних підприємствах, такі як: трудомісткість процесу бюджетування; недостатня автоматизація системи бюджетування; складність і висока вартість впровадження системи бюджетування; невідповідність реальних цілей підприємства та цілей бюджетування тощо.

У загальному вигляді можна виділити п'ять етапів впровадження системи бюджетування в організації. Мета першого етапу полягає в розробці моделі структури, що дозволяє встановити відповідальність за виконання бюджетів і контролювати джерела виникнення доходів і витрат. На другому етапі визначається основна логічна схема

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

формування зведеного бюджету підприємства. Під час здійснення третього етапу має бути сформована обліково-фінансова політика організації, тобто правила ведення й консолідації бухгалтерського, виробничого й оперативного обліку відповідно до обмежень, прийнятих при складанні та контролі (моніторингу) виконання бюджетів. Четвертий етап присвячений розробці регламенту планування, що визначає та закріплює процедури планування, моніторингу та аналізу причин невиконання бюджетів, а також поточного коригування бюджетів. П'ятий етап містить у собі роботи зі складання операційного та фінансового бюджетів на плановий період, проведення сценарного аналізу, коригування системи бюджетування за результатами аналізу її відповідності до потреб [3].

Висновки і пропозиції. Бюджетування підприємства забезпечує ефективне функціонування та розвиток суб'єкта господарювання та відповідає вимогам оптимальності, гнучкості, результативності та системності. Воно допомагає прогнозувати зміну кон'юнктури ринку, отримувати конкурентні переваги через створення ефективної системи управління ресурсами, яка дозволяє передбачати можливі проблеми та відповідним чином планувати майбутні дії. Впровадження системи бюджетування суб'єкта господарювання уможливило планування фінансово-господарської діяльності з розрахунком на досягнення конкретного фінансового результату та цільових фінансових показників. Таким чином, бюджетування являє собою ефективний спосіб управління підприємством та виступає одним з основних процесів та інструментів у системі фінансового планування.

Список використаних джерел

1. Кальченко О. М., Дзюба А. В., Цимбал О. А. Сутність та необхідність фінансового планування на підприємствах. *Фінансові дослідження*. 2017. № 2 (3). URL: <https://fr.stu.cn.ua/index.pl?task=arcinf&l=ua&j=13&id=87>.
2. Квасницька Р. С., Джерелейко С. О. Бюджетування на підприємстві: суть та основні передумови ефективного застосування. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2008. № 5, т. 1. С. 54–56.
3. Колосок В. Бюджетування структурних підрозділів гірничо-металургійного холдингу. *Схід*. 2012. № 2 (116). С. 29–35.
4. Крайник О. П. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Київ: Дакор, 2001. 260 с.
5. Пушкар М. С. Управлінський облік: навч. посіб. 2-ге вид., переробл. і доп. Тернопіль: Поліграфіст, 1997. 160 с.
6. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2003. 554 с.
7. Федосова В. М. Сутність і проблематика бюджетування: українські реалії. *Фінанси України*. 2008. № 1. С. 3–23.

References

1. Kalchenko, O. M., Dziuba, A. V., Tsymbal, O. A. (2017). Sutnist ta neobkhdnist finansovoho planuvannia na pidpriemstvakh [Essence and necessity of financial planning at enterprises]. *Finansovi doslidzhennia – Financial Researches*, 2 (3). Retrieved from <https://fr.stu.cn.ua/index.pl?task=arcinf&l=ua&j=13&id=87>.
2. Kvasnytska R. S., Dzhereleiko S. O. (2008). Biudzhetuvannia na pidpriemstvi: sut ta osnovni peredumovy efektyvnogo zastosuvannia [Enterprise budgeting: the essence and main prerequisites of effective application]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Herald of Khmelnytskyi national university. Economic sciences*, 5 (1), 54–56 [in Ukrainian].
3. Kolosok, V. (2012). Biudzhetuvannia strukturnykh pidrozdiliv hirnycho-metalurhiinoho kholdynhu [Budgeting structural units of mining and metallurgical holding]. *Skhid – Skhid*, 2 (116), 29–35 [in Ukrainian].
4. Krainyk, O. P. (2001). *Finansovi menedzhment [Financial management]*. Kyiv: Dakor [in Ukrainian].

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

5. Pushkar, M. S. (1997). *Upravlinskyi oblik [Managerial Accounting]* (2nd ed.). Ternopil: Polihrafist [in Ukrainian].

6. Tereshchenko, O. O. (2003). *Finansova diialnist subiektiv hospodariuvannia [Financial activity of economic entities]*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].

7. Fedosova, V. M. (2008). *Sutnist i problematyka biudzhetuвання: ukraïnski realii [Essence and problems of budgeting: Ukrainian realities]*. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine, 1*, 3–23 [in Ukrainian].

Кальченко Ольга Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

Кальченко Ольга Николаевна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансов, банковского дела и страхования, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14035, Украина).

Kalchenko Olga – PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Department of Finance, Banking and Insurance, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14035 Chernihiv, Ukraine).

E-mail: onkalchenko.2014@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7120-9843>

ResearcherID: H-2185-2014

Однолько Яна Валеріївна – магістр, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

Однолько Яна Валерьевна – магістр, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14035, Украина).

Odnolko Yana – master's degree student, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14035 Chernihiv, Ukraine).

E-mail: YankaFk1@ukr.net