

Засадний Б. А.

*кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри обліку та аудиту*

Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Ткаченко А. В.

студентка

Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Zasadnyi Bohdan

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Head at the Department of Accounting and Audit*

Taras Shevchenko National University of Kyiv

Tkachenko Alla

Student

Taras Shevchenko National University of Kyiv

СИСТЕМА БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ПРОВІДНА ЛАНКА ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У статті визначено чинники, що впливають на систему бюджетування як провідної ланки фінансового планування бізнес-процесів підприємства. Розглянуто питання системи планування та основні принципи роботи підприємства. Проаналізовано та визначено критерії оцінки фінансового стану підприємства, його стійкість та конкурентоспроможність. Наведено приклади ефективної довготривалої підприємницької діяльності шляхом упровадження нових методів системи бюджетування. Визначено головні проблеми сучасних підприємств в отриманні надлишкової інформації та неможливості керувати нею під час прийняття та реалізації управлінських рішень. Проаналізовано варіанти збільшення ефективності системи бюджетування у фінансовому плануванні бізнес-процесів підприємства, визначено шляхи поліпшення та перспективи майбутнього розвитку процесу бюджетування на підприємстві.

Ключові слова: планування, бюджетування, фінансові стратегії, управлінський облік, бюджетний регламент.

Вступ та постановка проблеми. Тенденції розвитку усіх сфер життя, зокрема економічної ланки, зростають дуже стрімко, тому для ефективного ведення господарської діяльності необхідно застосовувати сучасні підходи до управління підприємством. Позитивний фінансовий результат є відображенням ефективності системи бюджетування діяльності підприємства. Стадія прогнозування є основною базою розроблення фінансового плану, що забезпечує необхідною інформацією для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Головними проблемами системи бюджетування займалися та досліджували у своїх наукових працях Т.О. Ілляшенко [1, с. 36], В.З. Бугай [2, с. 10], П.О. Куцик [3, с. 192], Н.В. Винниченко [4, с. 119], А.В. Роговий [5, с. 120], С.В. Онищенко [6, с. 45], Ю.О. Шумило [7, с. 105]. Беручи до уваги значний внесок науковців, в умовах системної економічної кризи та пандемії COVID-19 актуалізується необхідність пошуку нових підходів до процесу бюджетування як важливого елемента управління.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Існує необхідність наукового обґрунтування сучасних підходів та напрямів удосконалення процесу бюджетування як провідної ланки фінансового планування бізнес-процесів підприємства.

Метою даної роботи є вдосконалення процесу бюджетування, а також розроблення механізму поліпшення системи фінансування під час використання методів бюджетування на підприємствах України.

Результати дослідження. В умовах системної економічної кризи та невизначеності успішна діяльність підприємства повинна базуватися на чіткому виконанні визначених оперативних та стратегічних планів для

досягнення запланованих цілей. Обґрунтування вибору управлінських рішень у сучасній системі управління вимагає деталізації вивчення можливих чинників та результатів прийнятого рішення, а також їхнього впливу на виконання бюджету діяльності підприємства. Система бюджетування діяльності підприємств сприяє встановленню контролю над доходами та витратами, а також створює сприятливі умови для розроблення ефективних фінансових стратегій розвитку підприємства.

Бюджетування дає можливість реалізувати поточне та оперативне планування фінансування діяльності підприємства. Процес бюджетування слід трактувати як систему планування, обліку і контролю на підприємстві в межах прийнятої фінансової стратегії, що сприяє управлінню ефективністю діяльності підприємства. Бюджет діяльності визначає плановий обсяг доходів і витрат для визначеного періоду часу.

Процес бюджетування є методологією, яка включає низку принципів, логіку, методи забезпечення бюджетів у системі роботи підприємства, в структурних підрозділах, види діяльності з орієнтуванням на високий кінцевий результат [8, с. 253].

Бюджетування як складова частина планування діяльності підприємства виконує низку функцій, а саме:

- 1) формування порівняльної інформації для керівництва підприємства та його структурних підрозділів про економічний стан (аналіз діяльності інших підприємств для оцінки майбутніх передумов діяльності);
- 2) уникнення потенційних ризиків діяльності підприємства в майбутньому;
- 3) регулярне координування роботи менеджерів підприємства;
- 4) визначення оцінки результатів діяльності підприємства;
- 5) контроль над діяльністю підприємства.

Процес бюджетування здійснюється на основі даних управлінського обліку та має конфіденційний характер. Разом зі зведеними фінансовими планами розробляються регламент і форма бюджету, засновані на теоріях управління фінансами, що ідентифікують фінансові показники, які враховуються під час прийняття управлінських рішень на всіх ланках діяльності. Під час формування бюджету підприємства важливою передумовою є вирішення поточних завдань та визначення пріоритетних напрямів діяльності підприємства.

Технологія бюджетування включає порядок розрахунку бюджетів відповідно до напрямів діяльності, видів та форм бюджетів, які формуються на основі принципів бюджетування. Організація процесу бюджетування здійснюється відповідними центрами відповідальності, що включає створення регламенту розроблення бюджету, визначення механізму контролю над його виконанням, установлення тимчасового інтервалу бюджету, розподіл функцій та відповідальність між ланками управління, розроблення графіку документообігу та внутрішніх розпорядчих та нормативних положень. Інформаційне та методичне забезпечення передбачає ведення управлінського обліку, за допомогою якого оперативно формується інформація про виконання бюджетів попередніх періодів.

Для забезпечення об'єктивних умов управління фінансовими потоками підприємства необхідно створити бюджетний регламент, що передбачає передачу, узгодження, консолідацію бюджетів, порядок розроблення, методику аналізу показників та їх коригування, визначення оцінки бюджету (рис. 1).

Для формування внутрішнього бюджетування підприємства необхідно дотримуватися певного плану дій:

1. Сформулювати цілі та завдання бюджетування, які відповідатимуть управлінським технологіям та специфіці роботи підприємства.
2. Розробити та затвердити основні принципи бюджетування підприємства.
3. Проаналізувати організаційну структуру підприємства та визначити центр відповідальності.
4. Визначити види та формат бюджету за структурою, видом і напрямом діяльності (основний, операційний, спеціальний та допоміжний).
5. Розробити та затвердити бюджетний регламент з урахуванням процесу організації бюджетування.
6. Розподілити функції з розроблення, виконання й контролю бюджету між управлінцями (за необхідності створити координаційну раду з бюджетування).
7. Скласти графік документообігу для консолідації, формування, контролю та звітності бюджету за структурою і видом бюджету.

У ринкових умовах одними з найважливіших показників ефективності діяльності підприємства є фінансово-економічні показники: обсяг реалізації, рентабельність, фінансовий стан підприємства, витрати, джерело фінансових інвестицій, прибуток. Для контролю над цими показниками необхідно вдосконалювати роботу фінансового менеджменту. Бюджетування дає можливість підготувати головний бюджет, який складається з розмежованих бюджетів, що демонструють усі аспекти діяльності підприємства [9, с. 271]. Процес бюджетування вимагає дотримання таких принципів:

1) принципу узгодженості цілей, який має на меті врівноваження усіх передумов виробництва для виконання підприємством завдань. Для принципу характерне складання бюджету знизу вгору, простежування керівництва за тим, щоб інтереси підрозділів не вступили в конфлікти з інтересом усього підприємства;

2) принципу відповідальності, в основі якого лежить передача відповідальності з делегованими повноваженнями і відображає людський фактор під час управління підприємством;

3) принципу гнучкості, який передбачає включення в систему як статичного, так і гнучкого бюджетів, що допомагають проаналізувати, заздалегідь спланувати та вибрати найоптимальнішу кількість продажів.

Під час процесу бюджетування готують декілька видів бюджетів залежно від мети, об'єктів бюджетування, сутності показників, форм та терміну розроблення, способів складання та напрямку побудови. Розробляючи декілька бюджетів для найоптимальнішого вибору з метою збільшення ефективності діяльності підприємства, перш за все звертають особливу увагу на незначні частини господарювання, які можуть значно вплинути на прибуток підприємства.

Із метою уникнення проблем фінансового характеру менеджери мають детально вивчати технології фінансового управління, щоб вони не призвели до втрат значних розмірів прибутку підприємства. Програма з управління фінансами підприємства забезпечує стабільну роботу підприємства та ефективне використання матеріалів і планування своїх прибутків, усе це діє за допомогою процесу розроблення стратегій і тактик. Вироблені стратегії та тактики являють собою спеціальні фінансові програми або фінансові політики підприємства, що є частиною економічної політики та визначається такими чинниками, як закономірності розвитку економічних відносин у суспільстві, історичні умови з виконанням функцій держави, конкретні завдання і цілі на певному кроці господарювання. Фінансове становище підприємства може бути реалізоване позитивно тільки за правильної організації, комплекс-

Таблиця 1

Диференціація мети бюджетування залежно від пріоритетності цілей

Мета діяльності	Ймовірність значення	Завдання
Ріст обсягу діяльності	Збільшення обсягу продажів понад 20% на рік порівняно із цінами інших підприємств	– контроль дебіторської заборгованості; – обґрунтування розмірів та умов залучення короткострокових кредитів; – контроль ліквідності підприємства
Рентабельність діяльності	Рентабельність продажів має становити не менше 25%	– аналіз прибутковості окремих видів діяльності; – встановлення ліміту витрат; – визначення оптимального співвідношення «ціна – обсяг» продажу
Збільшення вартості капіталу	Збільшення вартості капіталу на 100% (за рік)	– контроль рентабельності загальних активів; – аналіз динаміки нерозподіленого прибутку (за видами діяльності)

Джерело: авторська розробка



Рис. 1. Складники процесу бюджетування підприємства

Джерело: авторська розробка

сного підходу та залучення наукової організації стратегічного управління [10, с. 215].

Процес бюджетування є безперервним, систематичним та коригуючим. Здебільшого бюджет складається на рік із розмежуванням на півріччя, квартали, місяці та декади. Більшість науковців інтерпретує бюджетування як управлінську технологію планування, обліку та контролю капіталу, доходів і витрат, основою яких є складені фінансові цілі та статутні завдання підприємства. Це дає конкретизацію, обґрунтування та розширення завдань діяльності підприємства на рік із метою уникнення непередбачуваних змін.

Головною умовою ефективності господарської діяльності підприємства є комплексний підхід до процесу бюджетування і використовується в таких сферах:

1) загальне управління – належна координація всіх структур підприємства відповідно до ресурсних можливостей та чітке визначення місця кожної функції: виробничої, фінансової, комерційної, адміністративної;

2) управління комерційною діяльністю – постійна зайнятість керівників у маркетинговій діяльності для точних прогнозів та ідентифікації більш ефективних комерційних дій, які відповідатимуть наявним ресурсним можливостям в їх здійсненні;

3) фінансовий менеджмент – визначення розміру суми, яка має забезпечувати фінансування, визначення та регулювання обсягу витрат підприємства та формулювання уявлень про структуру організації;

4) управління витратами – сприяння використовувати ресурси доцільно та за призначенням, пошук шляхів зниження витрат.

Побудова та інтегрування процесу бюджетування в систему діяльності підприємства складається з науково обґрунтованих та практичних елементів: об'єктів (підприємства, підрозділи, центр відповідальності та фінансового керування), предметів (активи, пасиви, дохід, витрати, фінансовий результат), суб'єктів (керівник, власник, директор із фінансів, менеджер, керівник підрозділу, інші працівники), мети (утворення висококваліфікованого персоналу, оптимізація залучених коштів та їх залучення у фінансування підприємства і підвищення конкурентоспроможності на ринку), завдань (складання прогнозу фінансового стану на рік, визначення джерела фінансування та об'єктів бюджетування), принципів (багатофункціональність, системність, комплексність, узгодженість поставлених завдань, підпорядкованість, визначеність, хронологічність), функцій (мотивація, координація, планування, регулювання, організація, контроль, інформаційна та комунікативна) [11, с. 52].

Процес бюджетування має цілу низку переваг, які приводять підприємство до збільшення прибутку, підвищення конкурентоспроможності та ліквідності. Проте слід відзначити й негативні аспекти процесу бюджетування для підприємства.

Переваги та недоліки процесу бюджетування

ПРОЦЕС БЮДЖЕТУВАННЯ	
Переваги	Недоліки
Позитивний вплив на мотивацію колективу	Різне сприйняття визначеного бюджету у персоналу
Координація роботи підприємства загалом	Складність складання системи бюджетування
Аналіз бюджету дає можливість вчасно вносити зміни	Можливі конфлікти між працівниками в процесі бюджетування, що погіршує результативність роботи
Підвищення якості складання бюджету з кожним наступним періодом	Визначені заздалегідь плани обмежують свободу і заважають швидко вирішувати проблеми
Удосконалення процесів розподілу ресурсів	Можливе зниження мотивації деяких працівників
Підвищення рівня комунікації	Якщо з бюджетом не ознайомлений кожен працівник, мотивація і результат роботи не зміняться
Гарантоване адаптування в новому колективі за допомогою розуміння поставлених цілей у плані бюджетування підприємства	Завищені потреби в ресурсах підприємства
Інструмент для порівняння виконаних і невиконаних цілей	Неправдива інформація у колі людей поза робочим місцем
Гнучкість управління	Конфлікти між відділами менеджерів та контролінгу

Джерело: авторська розробка

Управлінський облік є невід’ємною частиною процесу бюджетування на підприємстві і повинен забезпечувати мінімальні витрати у виробництві продукції й отримувати максимальний прибуток. Створення цілісної системи в обліку є ключовим аспектом, щоб створити конкурентні переваги для будь-якої діяльності підприємства. Управлінський облік забезпечує підприємство важливою інформацією, щоб контролювати в поточній діяльності, оптимізує використання ресурсів, оцінює ефективність діяльності та знижує рівень суб’єктивності під час прийняття рішення [12, с. 112].

Для запровадження систему управлінського обліку необхідні такі складники:

- 1) ресурси у вигляді грошових витрат та витрат часу;
- 2) відповідні фахівці: керівництво має зрозуміти, що управлінським обліком слід займатися не бухгалтерам, а саме спеціалізованим фахівцям, які мають досвід в тій чи іншій сферах діяльності. Для поліпшення якості праці та ефективності залучених працівників слід брати із власного підприємства, а не тимчасово залучених;
- 3) співпраця керівників із відділом управлінського обліку.

Висновки. Бюджетування трактується як інструмент управління, за допомогою якого визначаються напрями та сфери діяльності підприємства, що дає змогу досягнути поставлених цілей у сучасних умовах та допомагає підприємству контролювати та передбачувати можливі результати. За умов дотримання фінансової дисципліни та мінімізації ризиків можна утримувати рентабельність та ліквідність на відповідному рівні; забезпечити позитивний результат від виробництва; підвищити мотивацію менеджерів усіх підрозділів у досягненні визначених показників бюджету, що підвищує продуктивність праці та поліпшує систему оцінювання роботи персоналу. Процес бюджетування як управлінська технологія призначена для підвищення фінансової обґрунтованості прийнятих управлінських рішень, тому планування та контроль показників бюджету є економічно необхідними в сучасних ринкових умовах. Для подальшого вдосконалення процесу бюджетування необхідно володіти на належному рівні сучасними методиками та дослідити можливі видозміни основних етапів процесу бюджетування в контексті ризико-орієнтованого стилю управління діяльністю підприємств.

Список використаних джерел:

1. Ілляшенко Т.О. Бюджетування як напрямок удосконалення системи управління діяльністю підприємств. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2012. Вип. 3. С. 36–44.
2. Бугай В.З. Аспекти бюджетування в управлінні господарською діяльністю на підприємстві. *Вісник Запорізького національного університету. Серія «Економіка»*. 2010. Вип. 4. С. 10–16.
3. Куцик П.О. Бюджетування як основна складова оперативного планування та фінансового контролінгу вищих навчальних закладів. *Збірник наукових праць. Серія «Облік і фінанси»*. 2010. Вип. 7. С. 192–201.
4. Винниченко М.М. Система управління бюджетом. *Фінанси України. Серія «Економіка»*. 2009. Вип. 6. С. 119–124.
5. Роговий А.В. Фінансове планування як функція менеджменту підприємства. *Науковий вісник ЧДІЕУ. Серія «Економіка»*. 2009. Вип. 2. С. 120–127.
6. Онищенко С.В. Упровадження бюджетування та вітчизняних підприємствах. *Фінанси України. Серія «Економіка»*. 2003. Вип. 4. С. 45.
7. Шумило Ю.О. Бюджетування як важливий елемент операційного планування. *Вісник Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Серія «Економіка»*. 2007. Вип. 7. С. 105–111.
8. Фінансовий менеджмент: теорія і практика / Є.С. Балабонов та ін. ; за ред. Є.С. Стоянової. Москва, 2003. 656 с.
9. Власова Н.О., Круглова О.А., Безгінова Л.І. Фінанси підприємств : навчальний посібник. Київ, 2007. 271 с.
10. Хруцький В.Є., Сізова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрішньофірмове бюджетування : довідник. Москва, 2006. 464 с.
11. Непочатенко О.О., Мельничук Н.Ю. Фінанси підприємств : підручник. Київ, 2013. 504 с.
12. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Бюджетування на підприємстві : навчальний посібник. Чернівці, 2008. 312 с.

References:

1. Pyashenko T.O. (2012) Biudzhetuвання yak napriamok udoskonalennia systemy upravlinnia diialnistiu pidpriemstv [Budgeting as a direction of improving the management system of enterprises]. *Visnyk SumDU. Ser. Ekonomika*, vol. 3, pp. 36–44.

- Bughaj V.Z. (2010) Aspekty bjudzhetuvannja v upravlinni ghospodarskoju dijajlnistju na pidpryjemstvi [Aspects of budgeting in the management of economic activity at the enterprise]. *Visnyk Zaporizkoghho nacionaljnoghho universytetu. Ser. Ekonomika*, vol. 4, pp. 10–16.
- Kucyk P.O. (2010) Bjudzhetuvannja jak osnovna skladova operatyvnoghho planuvannja ta finansovoghho kontrolingu vyshhykh navchalnykh zakladiv [Budgeting as the main component of operational planning and financial controlling of higher education institutions]. *Zbirnyk naukovykh pracj. Ser. Oblik i finansy*, vol. 7, pp. 192–201.
- Vinichenko M.M. (2009) Vyznachennja ciljovoji funkciji bjudzhetuvannja [Defining the target budgeting function]. *Visnyk Finansy Ukrainy. Ser. Ekonomika*, vol. 6, pp. 119–124.
- Roghovyj A.V. (2009) Finansove planuvannja jak funkcija menedzhmentu pidpryjemstva [Financial planning as a function of enterprise management]. *Naukovyj visnyk ChDIEU. Ser. Ekonomika*, vol. 2, pp. 120–127.
- Onyshhenko S.V. (2003) Uprovadzhennja bjudzhetuvannja ta vitchyznjanjkh pidpryjemstvakh [Introduction of budgeting at domestic enterprises]. *Visnyk Finansy Ukrainy. Ser. Ekonomika*, vol. 4, pp. 45.
- Shumylo Ju.O. (2007) Bjudzhetuvannja jak vazhlyvyj element operacijnogho planuvannja [Budgeting as an important element of operational planning]. *Visnyk Vinnyckoghho torghoveljno-ekonomichnogho instytutu KNTEU. Ser. Ekonomika*, vol. 7, pp. 105–111.
- Balabonov Je.S. (2003) Finansovyj menedzhment: teorija i praktyka [Financial management: theory and practice]. Moscow. (in Russian)
- Vlasova N.O., Krughlova O.A., Bezghinova L.I. (2007) Finansy pidpryjemstv [Enterprise finance]. Kyiv. (in Ukrainian)
- Khrucykj V.Je., Sizova T.V., Ghamajunov V.V. (2006) Vnutrishnjofirmove bjudzhetuvannja [In-house budgeting]. Moscow. (in Ukrainian)
- Nepochatenko O.O., Meljnuchuk N.Ju. (2013) Finansy pidpryjemstv [Enterprise finance]. Kyiv. (in Ukrainian)
- Kuzjmin O.Je., Meljnyk O.Gh. (2008) Bjudzhetuvannja na pidpryjemstvi [Budgeting at the enterprise]. Chernivci. (in Ukrainian)

СИСТЕМА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ КАК ВЕДУЩЕЕ ЗВЕНО ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КОМПАНИИ

Аннотация. В статье определены факторы, влияющие на систему бюджетирования как ведущего звена финансового планирования бизнес-процессов предприятия. Рассмотрены вопросы системы планирования и основные принципы работы предприятия. Проанализированы и определены критерии оценки финансового состояния предприятия, его устойчивость и конкурентоспособность. Приведены примеры эффективной долговременной предпринимательской деятельности путем внедрения новых методов системы бюджетирования. Определены главные проблемы современных предприятий в получении избыточной информации и невозможности управлять ею при принятии и реализации управленческих решений. Проанализированы все варианты увеличения эффективности системы бюджетирования в финансовом планировании бизнес-процессов предприятия, определены пути улучшения и перспективы будущего развития процесса бюджетирования на предприятии.

Ключевые слова: планирование, бюджетирование, финансовые стратегии, управленческий учет, бюджетный регламент.

BUDGETING SYSTEM AS THE LEADING LINK OF FINANCIAL PLANNING OF BUSINESS PROCESSES OF THE ENTERPRISE

Summary. The article identifies the factors influencing the budgeting system as a leading link in the financial planning of business processes of the enterprise. The issues of the planning system and the basic principles of the enterprise are considered. The criteria for assessing the financial condition of the enterprise, its stability and competitiveness are analyzed and determined. Examples of effective long-term business activity by introduction of new methods of budgeting system are given. The main problems of modern enterprises in obtaining redundant information and the inability to manage it during the adoption and implementation of management decisions are identified. All options for increasing the efficiency of the budgeting system in the financial planning of business processes of the enterprise were analyzed, identified ways to improve and prospects for future development of the budgeting process in the enterprise. In market conditions, enterprise management is impossible without financial problems. To avoid them, professionals should study in detail the technology of financial management so that they do not lead to significant losses of enterprise profits. Developed strategies and tactics are special financial programs or financial policies of the enterprise. They, in turn, are part of economic policy and are determined by factors: patterns of economic relations in society; historical conditions with the performance of state functions; specific tasks and goals at a certain stage of management. The financial position of the enterprise can be realized positively only at the correct organization, the complex approach and involvement of the scientific organization of strategic management. A positive financial result is a reflection of the effectiveness of the budgeting system of the enterprise. The forecasting stage is the main basis for developing a financial plan that provides the necessary information to address the right management decisions in the budgeting system. The budgeting system is a completely new system of financial planning, management technology designed to make and increase the financial soundness of management decisions.

Key words: planning, budgeting, financial strategies, management accounting, budget regulations.