

БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК НАПРЯМ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

BUDGETING AS DIRECTION OF IMPROVEMENT OF A CONTROL SYSTEM OF ACTIVITY OF THE ENTERPRISE

У статті обґрунтовано актуальність визначення місця бюджетування як інструменту економічного управління діяльністю підприємства. Проаналізовано погляди видатних вітчизняних та зарубіжних науковців щодо дефініції термінів «бюджет» і «бюджетування». На основі опрацьованих джерел зроблені висновки щодо бюджетування як багатоаспектного та інтегрального поняття. Систематизовано основні завдання бюджетування, як управлінської технології. Детально розглянуті принципи побудови ефективної системи бюджетування на підприємстві. Визначено переваги та недоліки використання бюджетування в системі управління діяльністю підприємства. Доведено, що в сучасних кризових умовах бюджетування спрямовано на підвищення ефективності його діяльності в поточному періоді та в перспективі. На основі отриманих результатів обґрунтована необхідність впровадження бюджетування в систему управління діяльністю підприємства.

Ключові слова: бюджет, бюджетування, бюджетне управління, управлінська технологія, принципи бюджетування.

В статті обґрунтовано актуальність определения бюджетирования как инстру-

мента экономического управления деятельностью предприятия. Проанализированы точки зрения выдающихся отечественных и зарубежных ученых относительно дефиниции терминов «бюджет» и «бюджетирование». На основе обработанных источников сделаны выводы относительно бюджетирования как многоаспектного и интегрального понятия. Систематизированы основные задачи бюджетирования как управленческой технологии. Подробно рассмотрены принципы построения эффективной системы бюджетирования на предприятии. Определены преимущества и недостатки использования бюджетирования в системе управления деятельностью предприятия. Доказано, что в современных кризисных условиях бюджетирование направлено на повышение эффективности его деятельности в текущем периоде и в перспективе. На основе полученных результатов обоснована необходимость внедрения бюджетирования в систему управления деятельностью предприятия. **Ключевые слова:** бюджет, бюджетирование, бюджетное управление, управленческая технология, принципы бюджетирования.

УДК 338.26;658.5

<https://doi.org/10.32843/infrastruct35-30>

Донченко О.О.

магістр

Національний університет
«Запорізька політехніка»

Андрющенко І.Є.

д.е.н., професор кафедри фінансів,
банківської справи та страхування

Національний університет

«Запорізька політехніка»

The article justifies the relevance of the definition of budgeting as an instrument of economic management of the enterprise. The views of outstanding domestic and foreign scientists on the definition of the terms "budget" and "budgeting" were analyzed. Based on the processed sources, conclusions are drawn, on the budget, as an operational financial plan, consisting of a short-term period in the form of an estimate of expenditure or a balance of income and expenditure, coordinated across units and functions, which ensures effective monitoring of income and expenditure in the enterprise and provides the basis for management decisions. They concluded that budgeting was a process of financial planning, accounting and control of resources, in order to ensure the optimal structure of the income-expenditure ratio in order to achieve the established goals. And there is also a statement about budgeting as a multidimensional and integral concept. The main tasks of budgeting as management technology are systematized. The conclusion is made regarding the main purpose of budgeting, which is to develop elements of the plan, management and control of the financial and economic activities of the company, as well as to predict the future development of the company. The principles of building an effective system of budgeting at the enterprise are discussed in detail, namely, the principle of completeness, the principle of coordination, the principle of centralization, the principle of budget specialization, the principle of frequency of budgeting, the principle of transparency, the principle of accuracy, the principle of economy, as well as the advantages of their implementation are defined. Identified advantages and disadvantages of using budgeting in enterprise management. They made recommendations on the implementation of budgeting. It has been proved that in modern crisis conditions budgeting is aimed at increasing the efficiency of its activities in the current period and in the future. Based on the results obtained, the need to introduce budgeting into the enterprise management system is justified.

Key words: budget, budgeting, budgetary management, administrative technology, principles of budgeting.

Постановка проблеми. Нині українські компанії функціонують у нестійкому фінансовому і соціально-політичному середовищі. В обставинах невизначеності фірми не можуть цілком здійснювати контроль над своїм майбутнім та перспективою розвитку. З цієї причини вони повинні регулярно адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що впливають на діяльність та результативність компанії. Подібні умови складно піддаються кількісній оцінці, але ймовірніше їх моделювання є необхідним. Зазначені умови істотно збільшують значущість бюджетування в діяльності та управлінні підприємством.

У міжнародній практиці бюджетування визнано однією з найбільш ефективних управлін-

ських технологій у концепції менеджменту, головне завдання якого – збільшення продуктивності виробничо-господарської роботи підприємства в результаті цільової орієнтації і координації всіх подій, що включають зміни оборотного капіталу і його джерел, поліпшення гнучкості функціонування підприємства в обставинах модифікації економічної системи. Однак, на жаль, поняття «бюджет» і «бюджетування» на рівні підприємства досі залишаються не зовсім зрозумілими та по-різному трактуються як іноземними, так і вітчизняними вченими.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним та практичним аспектам системи бюджетування як значному елементу управ-

ління діяльністю підприємства присвячена значна кількість публікацій вітчизняних та зарубіжних учених, таких як М.Д. Білик, Т.О. Зінкевич, О.О. Терещенко, А.М. Герасимович, В.П. Савчук, Є.І. Сапожников, Д. Хан, Т.О. Ілляшенко, О.В. Олійник, Н.А. Остап'юк, А.А. Пилипенко, Н.І. Пилипів, К.І. Редченко, І.Б. Садовська, В.О. Шевчук, Л.В. Чижевська, І.Й. Яремко та ін. Незважаючи на це, багато питань залишаються невисвітленими, зокрема: встановлення сутності концепції бюджетування; класифікація принципів бюджетування, а також чинників, які стримують впровадження і застосування бюджетування за нинішніх обставин; розкриття особливостей організаційної процедури впровадження бюджетування та інші.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління діяльністю підприємства за допомогою бюджетування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Нині технологічні процеси бюджетування в нашій країні ще не сформувалися у вигляді стійких і широко відомих методологій. Водночас керівники компаній найчастіше відчують проблеми, пов'язані з підвищенням рівня витрат, порушеннями у виконанні поставлених завдань, втратою прозорості і чіткості в концепції управління системою підприємства, зниженням продуктивності роботи, а також погіршенням економічних показників. У зв'язку з цим недофінансовуються дійсно значущі завдання, неправильно розставляються цінності та пріоритети, організація функціонує малоефективно, при цьому неможливо визначити відповідальних за це осіб.

Сьогодні бюджет вважається невід'ємним елементом прогнозування і контролю ключових показників діяльності компанії, це інструмент бізнесу, методика планування, обліку і контролю фінансових результатів. Але досі серед вітчизняних фахівців немає єдиного визначення процесу бюджетування. У зв'язку з цим насамперед необхідно визначити поняття «бюджет».

На думку Джай К. Шима і Джойл Г. Сігела, «бюджет – кількісний план діяльності підприємства і виконання програм, що являє собою зв'язаний набір фінансових (активи, власний капітал, доходи і втрати тощо) і (або) натуральних (обсяг виробленої продукції і наданих послуг тощо) економічних показників діяльності компанії» [1, с. 246]. Однак А. Кінг вважає що бюджет – це «фінансове відображення планів майбутньої діяльності організації, він показує у вартісній формі, яких результатів бажає досягти менеджер і які для цього потрібні ресурси» [2, с. 37].

За визначенням Інституту дипломованих бухгалтерів з управлінського обліку США, бюджет – це «кількісний план у грошовому вираженні, підго-

товлений і прийнятий до певного періоду часу, що зазвичай показує плановану величину доходу, яка повинна бути досягнута, та/або витрати, які повинні бути понесені протягом цього періоду, і капітал, який необхідно залучити для досягнення цієї мети».

На нашу думку, найбільш глибоке та змістовне визначення дає М.Д. Білик: «бюджет – це оперативний фінансовий план, що складається за короткостроковий період у формі кошторису витрат або балансу доходів і витрат, скоординований за всіма підрозділами і функціями, який забезпечує ефективний контроль за надходженням і витрачанням коштів на підприємстві та є основою для прийняття управлінських рішень» [3 с. 101].

У літературних джерелах та на практиці поняття бюджетування трактується доволі неоднозначно, що зумовлює необхідність дослідження семантики цієї категорії. Так, Т.П. Карпов розглядає це поняття у більш вузькому значенні та вважає, що бюджетування – це метод управління діяльністю підприємства та його підрозділами [4, с. 125]. Згідно з визначенням, яке подає М.Д. Білик, бюджетування – це стандартизований процес, що базується як на самостійно розроблених підприємством, так і на загальновизначених вимогах і процедурах [3 с. 103]. У.О. Балік вважає, що бюджетування – це не лише складання бюджетів, але й їх виконання, дотримання аналізу відхилень та реорганізації відповідно до дійсно досягнутого рівня ділової активності [5, с. 13]. А.Ю. Харко дещо ширше характеризує це поняття та стверджує, що бюджетування полягає в плануванні діяльності підприємства шляхом розроблення системи взаємопов'язаних бюджетів, комплексно орієнтованих на ринкові потреби і покликаних забезпечити стійкий фінансовий стан і поступальний розвиток підприємства відповідно до його головної місії та статутних завдань [6, с. 88].

На основі опрацювання джерел можна дійти висновку, що бюджетування є багатоаспектним та інтегральним поняттям, і його можна розглядати з різних позицій:

1. Процес трансформації планів роботи компанії у фінансово-економічні показники (показники доходів і витрат, платежів та надходжень).
2. Механізм підвищення відповідальності керівників за витрати, досягнення встановлених цілей і отримання певних результатів.
3. Методика інформаційно-аналітичної допомоги управління, спрямована на збільшення фінансової обґрунтованості рішень, які приймаються управлінням.

Узагальнюючи вищесказане, можна дійти висновку, що бюджетування – це процес фінансового планування, обліку і контролю ресурсів з метою забезпечення оптимальної структури співвідношення доходів та витрат для досягнення встановлених цілей у майбутньому.

Останнім часом з метою економії фінансових ресурсів великі компанії все частіше використовують систему бюджетного планування, яка в також дає їм можливість зменшити невиробничі витрати, збільшити гнучкість в управлінні і контролі за діяльністю підприємства та точність планових показників.

Основною метою бюджетування є створення елементів планування, управління та контролю за фінансово-економічною діяльністю компанії та за допомогою бюджетів прогнозування її майбутнього розвитку.

У процесі реалізації бюджетування виконується низка завдань:

- планування основних напрямів діяльності компанії, як загалом, так і її окремих підрозділів;
- контроль за виконанням бюджетного плану та аналіз можливих змін фінансового стану компанії в результаті його реалізації;
- підвищення гнучкості, пристосованості до впливу зовнішніх і внутрішніх чинників;
- забезпечує оперативний моніторинг фінансового стану та сприяє мінімізації витрат на підприємстві;
- визначення обсягу запланованих надходжень і витрат, виходячи із прогнозованого обсягу виробництва;
- забезпечує цільове використання та розподіл ресурсів підприємства;
- виявлення ризиків та зниження ймовірності їх настання;
- обґрунтування на короткострокові періоди рівноваги надходження та витрачання грошових коштів для забезпечення платоспроможності підприємства, досягнення стійкості його фінансового стану;
- формує інформаційну базу для здійснення реального аналізу фінансово-господарського стану;
- зміцнює фінансову дисципліну в організації та збільшує мотивацію працівників на досягнення загальної мети підприємства тощо.

В основі побудови системи бюджетів підприємств повинні бути науково обґрунтовані принципи. Вони встановлюють характер і сутність роботи компанії, формують умови для їхньої результативної діяльності, а також зменшують ймовірність впливу негативних факторів у процесі виробництва і реалізації продукції.

Серед усіх фахівців О.О. Терещенко більш детально та обґрунтовано підійшов до вирішення цього питання. Він виділив такі принципи побудови ефективної системи бюджетування на підприємстві [7, с. 139].

Принцип всебічності: всі операції компанії, що приводять до надходжень або виплат коштів, а крім того, дуже впливають на його економічні підсумки, зобов'язані відображатися в бюджеті.

Принцип координації: означає, що бюджети одиничних центрів прибутковості, витрат, структурних підрозділів тощо повинні складатися з урахуванням можливості їх віднесення до загального консолідованого бюджету; крім цього, необхідно координувати стратегічні цілі з показниками довгострокового й оперативного планування.

Принцип централізації: передбачає, що бюджетування вважається значущим інструментом економічного управління підприємством, і має здійснюватися з єдиного центру, а отже, всі без винятку доходи повинні бути для відшкодування всіх вихідних фінансових потоків.

Принцип спеціалізації бюджетів: потребує, щоби грошові надходження й виплати відображалися відповідно до їхніх видів і джерел виникнення, завдяки чому можна проконтролювати рух коштів у розрізі окремих центрів прибутковості та відповідальності.

Принцип періодичності бюджетування: означає, що фінансові витрати зобов'язані збиратися в конкретні етапи, період яких залежить від економічної роботи компанії.

Принцип прозорості: означає, що фінансові витрати зобов'язані збиратися таким чином, щоб усі задіяні в їх виконанні особи чітко уявляли проблеми, які перед ними ставляться, а також мали стимули до їх здійснення.

Принцип точності: всі без винятку операції, грошові надходження і виплати в результаті їх виконання мають ґрунтуватися на справжніх прогнозах.

Принцип економічності: виконання абсолютно всіх вищезазначених принципів має сенс у разі, якщо аналіз вигід і витрат говорить про перевищення перших над останніми.

Впровадження принципів бюджетування дає кілька переваг: щомісячне складання плану бюджетів дає можливість придбати більш точні показники обсягів видатків, ніж концепція бухгалтерського обліку та фінансової звітності. Відповідно до цього, відбувається більш чітке планування обсягу доходів; збільшується матеріальний інтерес співробітників в успішному виконанні планових завдань; бюджетне планування дасть можливість реалізувати режим економії фінансових ресурсів підприємства.

Незважаючи на наявність незаперечних переваг, бюджетування також супроводжується низкою негативних факторів. Ключові переваги та недоліки впровадження бюджетування в управління підприємством вказані в табл. 1.

Щоб система бюджетування діяла ефективно, її слід регулювати. З цією метою фірма повинна розробити регламенти, які включають принципи, черговість, а також логіку управління. Компанії необхідно постійно покращувати якість бюджетного процесу. Всі його члени по завершенню бюджетного періоду зобов'язані проаналізувати

Переваги та недоліки впровадження системи бюджетування на підприємстві

| Переваги | Недоліки |
|---|---|
| 1. Дає можливість передбачити майбутні проблеми і визначити оптимальний шлях для досягнення стратегічної мети. 2. Поліпшення фінансових результатів на підставі ефективного управління прибутком і витратами, оптимального розподілу та використання ресурсів. 3. Узгодження, координація дій окремих підрозділів (філій, відділень та ін.) і відділів підприємств, а також окремих напрямів діяльності для досягнення поставлених глобальних завдань. 4. Затвердження бюджетів дає структурним підрозділам більшу незалежність у витрачанні фонду оплати праці, що в свою чергу збільшує інтерес співробітників в успішному виконанні планових завдань. 5. Дає можливість порівняти фактичні результати із запланованими, а також визначити результативність діяльності. 6. Зниження ризиків використання вільних коштів. 7. Оптимізація документообігу. | 1. Немає єдиних встановлених бюджетів для компаній. 2. Висока вартість і труднощі введення системи бюджетування. 3. Бюджети вимагають від співробітників високої продуктивності, що часто приводить до протидій та зменшує результативність роботи. 4. У разі, якщо бюджети не доведені до кожного співробітника, вони практично не мають ніякого впливу на мотивацію і результати діяльності, а приймаються виключно як засіб для оцінки роботи і відстеження помилок. 5. Процес бюджетування на підприємстві може супроводжуватися негативними внутрішніми та зовнішніми факторами, такими як: політичні інтриги, які можуть вплинути на розподіл ресурсів; конфлікти між менеджерами підрозділів; завищення потреб у ресурсах; поширення помилкової інформації про бюджети неформальними каналами. |

Джерело: складено на основі [8, с. 165; 9 с. 44]

всі переваги та недоліки розроблених бюджетів, внести правки. Типовою помилкою вважаються часті перегляди бюджетів або, навпаки, їх незмінна форма.

Бюджетування являє собою складний процес, оскільки передбачає участь у ньому безлічі експертів, пов'язаних загальним керівництвом і єдиною метою, а також вимагає деяких матеріальних і трудових витрат. У зв'язку з цим керівники малих підприємств не вважають за доцільне розробляти бюджети і використовувати в роботі оперативне реагування на нештатні ситуації, оскільки вважають, що цю досить непросту концепцію можуть вводити виключно великі компанії з гарною інфраструктурою.

Висновки з проведеного дослідження. Отже, впровадження бюджетування може відігравати ключову роль у фінансовому управлінні, особливо в умовах низької фінансової ефективності і платоспроможності підприємств, оскільки важлива роль бюджетування полягає в координації діяльності всіх сторін та підрозділів підприємства для досягнення запланованих цілей і, як результат, забезпечення високої продуктивності підприємництва. Результат від упровадження бюджетування полягає у збільшенні еластичності в управлінні компанією за рахунок здатності прогнозування підсумків майбутніх адміністративних дій та визначення базових характеристик кожного з напрямів роботи компанії. Упровадження бюджетування дає можливість оперативно проводити аналіз і здійснювати контроль за фінансовими потоками, ефективно розпоряджатися обіговими коштами, а також контролювати ефективність роботи підрозділів на всіх стадіях реалізації бюджету. Для того щоб концепція бюджетування функціонувала ефективно, необхідно

більш вимогливо підходити до вибору співробітників у компанії, встановити чітку систему контролю за її діяльністю, крім того, не випускати з уваги нові технології та спец обладнання.

Система управління підприємством повинна вдосконалюватися з урахуванням накопиченого світового досвіду, новітніх теоретичних і практичних досягнень.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Шим Джай К. Основы коммерческого бюджетирования. Санкт-Петербург : Бизнес. Микро, 2009. 474 с.
2. Білобловський С.О. Складові елементи процесу бюджетування. *Економіка. Фінанси. Право*. 2008. № 8. С. 20–25.
3. Білик М.Д. Бюджетування у системі фінансового планування. *Фінанси України*. 2010. № 3. С. 97–109.
4. Карпов А.Е. «100% практического бюджетирования. Книга 1. Бюджетирование, как инструмент управления». Москва: Результат и качество, 2006. 400 с.
5. Балик У.О. Роль стратегічного бюджетування в ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Вісник Львівського Національного Університету «Львівська політехніка»*. 2002. № 466. С. 13–19.
6. Харко А.Ю. Бюджетування в процесі управління підприємства. *Фінанси України*. 2001. № 9. С. 87–91.
7. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2003. 554 с.
8. Міньковська М.В. Аспекти бюджетування: переваги та недоліки, успіхи та помилки. *Економіка промисловості*. 2008. № 4. С. 161–167.
9. Голов С.Ф. Методи бюджетного планування. *Фінанси України*. 2010. № 12. С. 37–46.

REFERENCES:

1. ShimDzhayK. (2009) Osnovykommercheskogo byudzhetirovaniya [Basics of commercial budgeting]. Saint Petersburg: Business. Micro. (in Russian)
2. Biloblovs'kyj S. O. (2008) Skladovi elementy procesu bjudzhetuvannja [The making budgeting process elements]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, vol. 8, no. 37, pp. 20–25.
3. Bilyk M. D. (2010) Bjudzhetuvannja u systemi finansovogho planuvannja [Budgetings in the system of financial planning]. *Finansy Ukrainy*, vol. 3, no. 101, pp. 97–109.
4. Karpov A. E. (2006) «100% prakticheskogo byudzhetirovaniya. Kniga 1. Byudzhetirovanie, kak instrument upravljeniya» [«100% of practical budgeting. Book 1. Budgeting as instrument of management»]. Moskva: Rezul'tat i kachestvo. (in Russian)
5. Balyk U. O. (2002) Rolj strategichnogho bjudzhetuvannja v efektyvnosti marketynghovoji dijalnosti pidpryjemstva [Role of strategic budgeting in efficiency of marketing activity of the enterprise]. *Visnyk Ljvivskogho Nacionalnogho Universytetu «Ljvivska politekhnika»*, vol. 466, no. 13, pp. 13–19. (in Ukrainian)
6. Kharko A. Ju. (2001) Bjudzhetuvannja v procesi upravlinnja pidpryjemstva [Budgetings in management process of the enterprise]. *Finansy Ukrainy*, vol. 9, no. 88, pp. 87–91.
7. Tereshhenko O. O. (2003) *Finansova dijalnistj sub'ektiv ghospodarjuvannja : navchalnyj posibnyk* [Financial activity of subjects of managing]. Kyiv : KNEU. (in Ukrainian)
8. Minjkovs'ka M. V. (2008) Aspekty bjudzhetuvannja: perevagy ta nedoliky, uspikhy ta pomylky [Aspects of budgeting: advantages and shortcomings, progress and mistakes]. *Ekonomika promyslovosti*, vol. 4, no. 165, pp. 161–167.
9. Gholov S. F. (2010) Metody bjudzhetnogho planuvannja [Methods of budget planning.]. *Finansy Ukrainy*, vol. 12, no. 44, pp. 37–46.

Donchenko Olga

Master

National University «Zaporizhzhia Polytechnic»

Andryushchenko Iryna

Doctor of Economic Sciences,

Professor at Department of Finance, Banking and Insurance

National University «Zaporizhzhia Polytechnic»

BUDGETING AS DIRECTION OF IMPROVEMENT OF A CONTROL SYSTEM OF ACTIVITY OF THE ENTERPRISE

Now the Ukrainian companies function in unstable financial and the socio-political environment. In circumstances of uncertainty of firm cannot quite exercise control over the future and the prospect of development. For this reason, they have to adapt regularly to changes in external and internal to the environment, influencing activity and effectiveness of the company. The specified conditions significantly increase the importance of budgeting in activity and business management.

The purpose of article is justification of the theorist – methodical provisions and practical recommendations about improvement of a control system of activity of the enterprise by means of budgeting.

Today the budget is considered the integral element of forecasting and control of key indicators of activity of the company, it is the instrument of business, a technique of planning, account and control of financial results. But still among domestic experts there is no uniform definition of process of budgeting. In this regard, first of all, it is necessary to define the concept «budgetings».

Budgetings are a process of financial planning, account and control of resources, for the purpose of ensuring optimum structure a ratio of income and expenses for achievement of the established purposes.

Main objective of budgeting is creation of elements of planning, management and control of financial and economic activity of the company, and by means of budgets of forecasting of its future development.

At the heart of creation of a system of budgets of the enterprises have to there are scientifically based principles, namely the principle: completeness, coordination, centralization, specialization of budgets, frequency, accuracy, profitability and transparency. They establish character and essence of work of the company, create conditions for their productive activity and also reduce the probability of influence of negative factors during production and product sales.

Recently the large companies even more often use the system of budget planning, for the purpose of economy of financial resources, reduction of non-productive expenses, flexibility in management and control, and for the purpose of increase in accuracy of planned targets.

Introduction of budgeting can play a key role in financial management especially in the conditions of low financial efficiency and solvency of the enterprises. As the important role of budgeting consists in coordination of activity of all parties and divisions of the enterprise on achievement of the planned purposes and as result, ensuring high efficiency of business. The result from introduction of budgeting consists in increase in elasticity in company management due to ability of forecasting of results of future administrative actions and definition of basic characteristics of each of the areas of work of the company. And also introduction of budgeting gives the chance to quickly carry out the analysis and to exercise control over financial flows, to dispose effectively of current assets and also to control overall performance of divisions at all stages of realization of the budget. In order that the concept of budgeting functioned it is effectively necessary to approach more exactly the choice of employees in the company, to install an accurate control system for its activity, and besides not to release from a look new technologies and the specialist of the equipment.

The enterprise management system has to be improved taking into account the accumulated international experience, the latest theoretical and practical developments in the sphere of management.