

БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

©2018 ФЕДОРЕНКО І. А., ЗАСЬ Д. С.

УДК 336.72

Федоренко І. А., Зась Д. С. Бюджетування як інструмент системи фінансового планування промислових підприємств

Стаття присвячена узагальненню концептуальних аспектів бюджетування на промисловому підприємстві. Систематизовано існуючі підходи дослідників до сутності поняття «бюджетування». Визначено суб'єкт, об'єкт, мету, завдання, принципи та функції процесу бюджетування. У результаті дослідження була детально структурована система бюджетування та етапи бюджетного планування на промисловому підприємстві. З'ясовано роль та можливості бюджетування для ефективного управління фінансово-господарською діяльністю промислових підприємств. Також описані негативні риси бюджетування, які можуть вплинути на ефективність його впровадження у практику промислових підприємств. Визначено напрями щодо вдосконалення системи бюджетування на промислових підприємствах.

Ключові слова: бюджет, бюджетування, процес, управління підприємством, система бюджетування, розвиток промислового підприємства.

Рис.: 3. **Бібл.:** 10.

Федоренко Ірина Анатоліївна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та фінансів, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (вул. Кирпичова, 2, Харків, 61002, Україна)

E-mail: genasvale1509@gmail.com

Зась Денис Сергійович – магістр кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та фінансів, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (вул. Кирпичова, 2, Харків, 61002, Україна)

E-mail: zasdenys@gmail.com

УДК 336.72

UDC 336.72

Федоренко И. А., Зась Д. С. Бюджетирование как инструмент системы финансового планирования промышленных предприятий

Статья посвящена обобщению концептуальных аспектов бюджетирования на промышленном предприятии. Систематизированы существующие подходы исследователей к сущности понятия «бюджетирование». Определены субъект, объект, цель, задачи, принципы и функции процесса бюджетирования. В результате исследования была подробно структурирована система бюджетирования и этапы бюджетного планирования на промышленном предприятии. Выяснены роль и возможности бюджетирования для эффективного управления финансово-хозяйственной деятельностью промышленных предприятий. Также описаны негативные черты бюджетирования, которые могут повлиять на эффективность его внедрения в практику промышленных предприятий. Определены направления для совершенствования системы бюджетирования на промышленных предприятиях.

Ключевые слова: бюджет, бюджетирование, процесс, управление предприятием, система бюджетирования, развитие промышленного предприятия.

Рис.: 3. **Библ.:** 10.

Федоренко Ирина Анатольевна – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности и финансов, Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт» (ул. Кирпичева, 2, Харьков, 61002, Украина)

E-mail: genasvale1509@gmail.com

Зась Денис Сергеевич – магистр кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности и финансов, Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт» (ул. Кирпичева, 2, Харьков, 61002, Украина)

E-mail: zasdenys@gmail.com

Fedorenko I. A., Zas D. S. The Budgeting as an Instrument of the Financial Planning System of Industrial Enterprises

The article is concerned with generalization of conceptual aspects of budgeting at industrial enterprise. The existing approaches of researchers to the essence of the concept of «budgeting» have been systematized. The subject, object, purpose, tasks, principles, and functions of the budgeting process have been defined. As a result of the research, the budgeting system and the stages of budgetary planning at the industrial enterprise have been structured in detail. The role and possibilities of budgeting for effective management of financial and economic activity of industrial enterprises have been clarified. Also the negative features of budgeting are described, which can affect the efficiency of its implementation in the practice of industrial enterprises. Directions for improvement of budgeting system at industrial enterprises have been defined.

Keywords: budget, budgeting, process, enterprise management, budgeting system, development of industrial enterprise.

Fig.: 3. **Bibl.:** 10.

Fedorenko Iryna A. – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of International Management and Finance, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (2 Kyrpychova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: genasvale1509@gmail.com

Zas Denys S. – Master of the Department of Management of Foreign Economic Affairs and Finance, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (2 Kyrpychova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: zasdenys@gmail.com

На сучасному етапі трансформації та реформування української економіки виникає необхідність постійного підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості промислових підприємств. Це можливе лише завдяки використанню сучасних технологій управління бізнесом. Серед таких технологій чільне місце належить фінансовому плануванню, основою ланкою якого є бюджетування. У міжнародній практиці бюджетування визнається

однією з найбільш ефективних управлінських технологій у системі менеджменту, основна мета якого – підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємств. Проблематика впровадження ефективної системи бюджетування на промислових підприємствах на сьогоднішній день стає вельми актуальною та потребує всебічного дослідження.

У науковій літературі протягом останніх років приділяється достатня увага теоретико-практичним

аспектам бюджетування. Вагомий внесок у дослідження процесу бюджетування як основної ланки фінансового планування зробили такі зарубіжні дослідники, як І. Бланк [1, с. 120], Дж. К. Гелбрейт [2, с. 36–38], М. Мескон [3, с. 120–122] тощо. Усі вчені по-різному розглядають процес бюджетування на підприємстві, наводять різні класифікації бюджетів, але спільним є визнання бюджетування як необхідної складової процесу управління. Серед вітчизняних науковців питанням бюджетування присвятили праці В. Ковальов [9, с. 75–83], О. Терещенко [10, с. 17–20], А. Кармінський [5, с. 45–50], О. Федорченко [8, с. 37–39] та інші.

Попри значну низку досліджень залишаються недостатньо дослідженими сутнісні та методологічні аспекти бюджетування, що дозволить ефективно інтегрувати процес бюджетування в діяльність промислових підприємств.

Мета роботи полягає в удосконаленні теоретичного підґрунтя шляхом узагальнення та систематизації поглядів учених на розуміння економічної сутності понять бюджетування в системі фінансового планування діяльності промислового підприємства.

На сьогоднішній день існує неоднозначність при визначенні економічної сутності поняття «бюджетування», яке частіше ототожнюють з поняттям «планування».

Поширеною серед науковців є думка, що бюджетування є кількісним планом, як правило, у вартісному (грошовому) вимірі, який складається у формі кошторису (балансу) фінансових показників, скоординованого за всіма підрозділами підприємства на період до одного року [1, с. 120]. На противагу цим визначенням О. Непочатенко та Н. Мельничук трактують «бюджетування» як інструмент оперативного фінансового планування, спрямований на поетапну трансформацію стратегічного фінансового плану в систему поточних планів [7, с. 38], О. Терещенко вважає, що бюджетування є складовою управлінського обліку і поточного контролю [10, с. 17]. Р. Квасницька, погоджуючись з такою думкою, зазначає, що бюджетування – це процес розробки, виконання, контролю та аналізу фінансового плану, який охоплює всі сторони діяльності господарської структури, що дозволяє зіставити витрати й отримані результати на наступний період [4, с. 252].

М. Колісник стверджує, що під бюджетуванням слід розуміти технологію фінансового планування, обліку, контролю доходів і витрат, одержуваних від бізнесу на всіх рівнях керування, що дає змогу аналізувати прогнозовані й отримані фінансові показники» [6, с. 372]. В. Ковальов вважає, що бюджетування – це складання бюджету в межах формального процесу планування [9, с. 75].

На нашу думку, бюджетування вживається у двох значеннях. У вузькому значенні під бюджетуванням розуміють компонент фінансового планування,

який являє собою діяльність економічно активного суб'єкта зі складання бюджетів і кошторисів, що відображають доходи і витрати. У широкому значенні бюджетування – це комплексна технологія або інструмент фінансового планування, які передбачають роботу з інформацією, що відображає різні господарські та фінансові процеси.

Залежно від поточних завдань фінансового менеджменту може застосовуватися або перший, або другий підхід до розуміння сутності бюджетування. Як правило, фінансове планування обов'язково включає бюджетування, оскільки визначення цільових статей доходів і витрат у процесі відповідного напряму діяльності менеджменту є однією з головних ознак фінансового планування.

Аналіз наукової літератури [1; 4; 7] дозволяє виділити такі елементи бюджетування як процесу: об'єкт, суб'єкт, мета, завдання, принципи та функції.

Об'єктами бюджетування є: підприємство; окремі види діяльності чи операції; структурні підрозділи; бізнес-процеси; інвестиційні проекти; центри відповідальності; види витрат; центри фінансового обліку. *Суб'єктами* є: фінансовий директор; члени бюджетного комітету (іншого координуючого органу); функціональні менеджери; керівники структурних підрозділів; посадові особи, відповідальні за бюджетування. *Мета* бюджетування полягає в ухваленні ефективних управлінських рішень щодо оптимізації джерел та структури надходження залучених коштів, їх розподілу та використання для забезпечення повноцінного фінансування підприємства і зростання його ринкової вартості. *Завданнями* бюджетування є: вибір об'єктів бюджетування; розробка бюджетів; розрахунок бюджетних показників; визначення джерел і обсягів фінансування; виявлення резервів залучення коштів; прогнозування фінансового стану на майбутній період. *Принципи* бюджетування: часова визначеність; багатоваріантність; релевантність інформації; узгодженість цілей «знизу-вгору»; зв'язок із фінансовою стратегією промислового підприємства; хронологічність; підпорядкованість виконавцям; уніфікація форм бюджетів. *Функціями* бюджетування є: планування; контроль; координація; аналіз і оцінка; облік; організація; регулювання; мотивація; інформаційна функція; комунікативна функція; функція прийняття рішень і делегування повноважень [1, с. 230].

Фінансова структура промислового підприємства являє собою сукупність центрів відповідальності (ЦВ), кожен з яких може складатися з одного або декількох підрозділів підприємства. Відповідальність за всі доходи і витрати свого центру несе керівник, який прикріплюється до кожного ЦВ.

На промисловому підприємстві виділяють чотири типи центрів відповідальності:

- ✦ центр доходів і витрат (або центр фінансового обліку);

- ✦ центр витрат (або місце виникнення витрат);
- ✦ центр прибутку (або центр фінансової відповідальності);
- ✦ центр інвестицій.

Існує два варіанти консолідації бюджетів підприємства по ЦВ:

1) *Модель з одним рівнем консолідації бюджетів* (рис. 1). Її принцип полягає в тому, що консолідований фінансовий бюджет формується для всього підприємства в цілому, який, своєю чергою, складається з поточних (операційних) бюджетів за окремими підрозділами підприємства. Консолідований бюджет зазвичай включає в себе: бюджет доходів і витрат (БДВ); бюджет руху грошових коштів (БРГК); бюджет за балансовим листом (ББЛ).

2) *Модель з двома рівнями консолідації бюджетів* (рис. 2). Її принцип полягає в тому, що перш за все складаються поточні (операційні) бюджети по підрозділах підприємства, після чого консолідується бюджети за центрами фінансової відповідальності (ЦФВ). У кінцевому підсумку з консолідованих бюджетів складається зведений бюджет для всього підприємства.

Кожен варіант підготовки фінансових бюджетів має як переваги, так і недоліки. Модель з одним рівнем консолідації бюджетів відрізняється простотою формування, проте варіант її використання виключає можливість оцінки ефективності кожного окремого центру фінансової відповідальності. З іншого боку, модель формування бюджетів з двома рівнями консолідації надає більше інформації про кожен ЦФВ, але процес її формування є більш трудомісткий.

У процесі розробки бюджету на промисловому підприємстві з метою спрощення процедури консолідації всі центри фінансової відповідальності зобов'язані впроваджувати у фінансову систему єдині бюджетні формати, сформовані фінансовою дирекцією та затверджені генеральним директором. У процесі консолідації необхідно виключати внутрішні обороти між підрозділами підприємства.

З урахуванням усіх елементів систему бюджетування представлено на рис. 3.

Як видно з рис. 3, процес бюджетування складається з таких поступово здійснюваних операцій: а) збір, аналіз і надання даних як фактичних тепе-

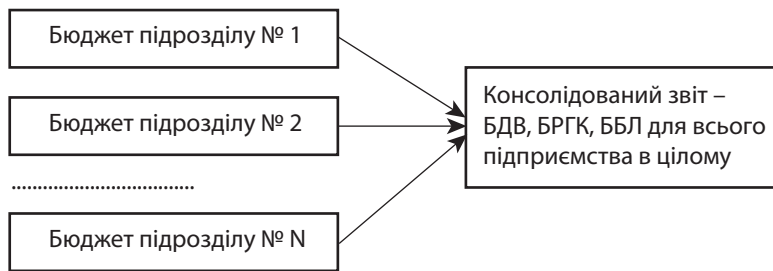


Рис. 1. Модель складання бюджетів з одним рівнем консолідації

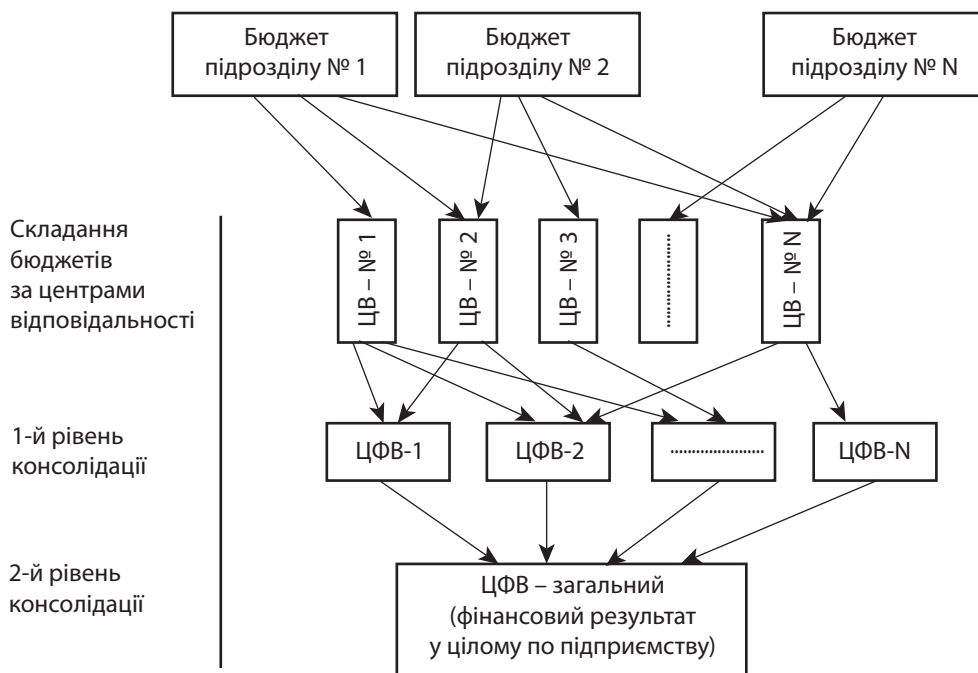


Рис. 2. Модель складання бюджетів з двома рівнями консолідації

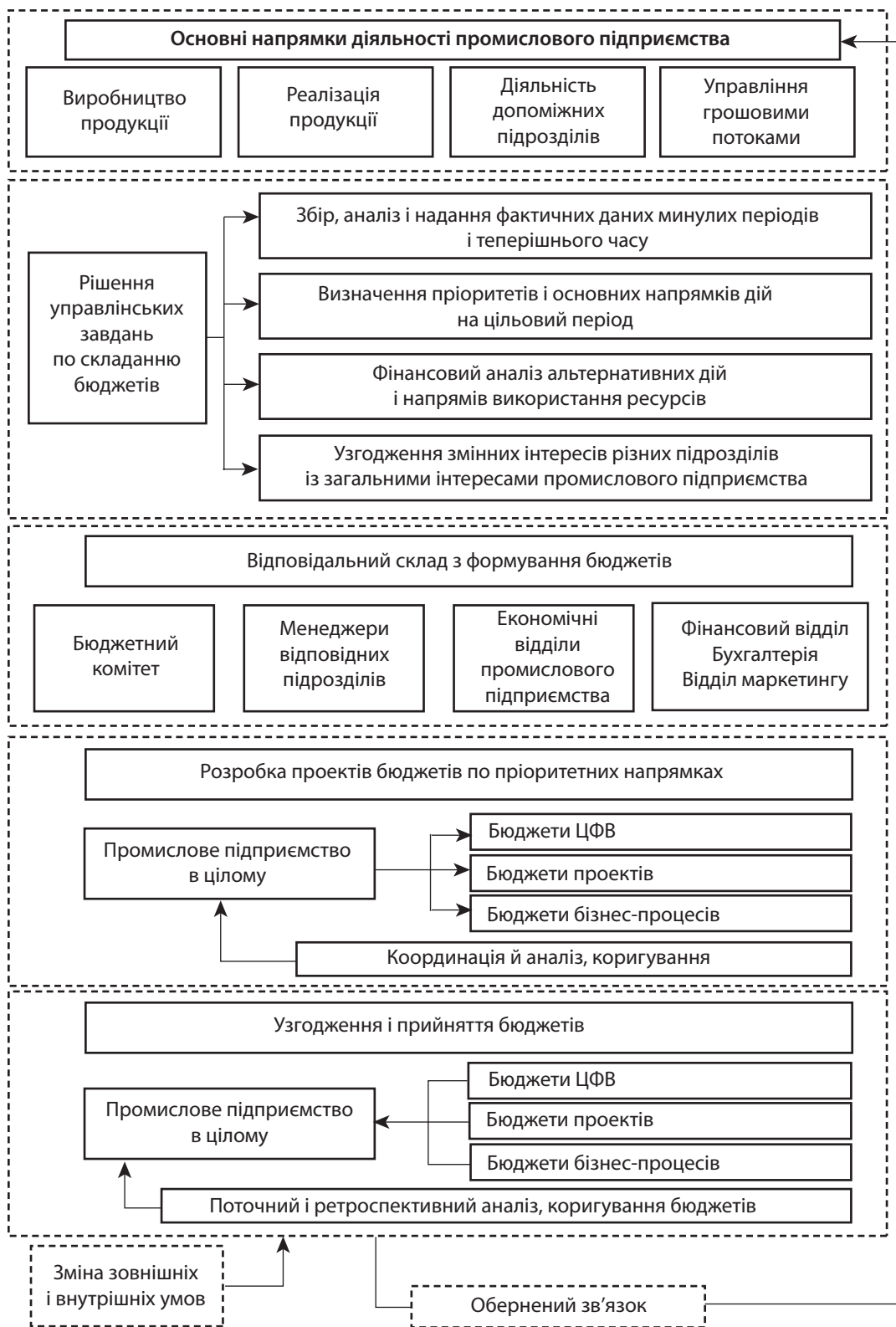


Рис. 3. Система бюджетування на промисловому підприємстві

рішніх, так і попередніх періодів; б) визначення пріоритетів і основних напрямків дій на цільовий період; г) фінансовий аналіз альтернативних дій і напрямів використання фінансових ресурсів; д) складання балансу змінних інтересів різних підрозділів із загальними інтересами підприємства; е) узгодження та затвердження зведеного бюджету підприємства [10, с. 18].

Бюджетне планування на підприємстві складається з таких етапів:

- 1) підготовчий;
- 2) розробка бюджетів;
- 3) виконання та контроль за виконанням бюджетів.

Періодом планування є календарний рік, у межах якого виділяють короткі періоди: квартали, місяці, декади, тижні [9, с. 75].

Сам процес складання бюджетів є доволі складним і вимагає значних сил, енергії, а також практичних навичок роботи з даного напрямку. На основі аналізу складених бюджетів та отриманих фактичних значень показників керівництво підприємства може з'ясувати стан фінансово-господарської діяльності як підприємства в цілому, так і його структурних підрозділів [5, с. 48].

Необхідність упровадження бюджетування на промислових підприємствах зумовлена тим, що побудова та аналіз різних видів та рівнів бюджетних форм надає менеджменту компанії інформацію для обґрунтування та прогнозування наслідків того чи іншого управлінського рішення (виробничого, фінансового, інвестиційного або маркетингового), оцінювання досягнутих результатів відносно цілей, встановлених фінансовими планами попередніх періодів.

Перевагами цієї технології є:

- ✦ спрощення системи контролю за коштами, що дає змогу скоротити непродуктивні витрати робочого часу структурних підрозділів;
- ✦ сприяння прозорості та передбачуваності потоків грошових коштів, посилення контролю з боку керівництва за їхнім рухом;
- ✦ затвердження бюджетів надає структурним підрозділам підприємства самостійність у використанні коштів з фонду оплати праці, що підвищує матеріальну зацікавленість працівників в ефективному виконанні планових завдань;
- ✦ зниження ризиків використання вільних коштів підприємства;
- ✦ сприяє оптимізації документообігу;
- ✦ зміцнення комунікаційних зв'язків та сприяння консолідації діяльності усіх структурних підрозділів [5, с. 49].

Упроваджуючи бюджетування як необхідну складову системи фінансового планування, слід враховувати низку *негативних аспектів* цієї технології, а саме:

- ✦ різне сприйняття бюджетів у виконавців;
- ✦ бюджети містять чітку інформацію, але не завжди вказують на причини відхилень фактичних показників від планових;
- ✦ бюджети, не доведені до відома кожного підрозділу або працівника, практично не впливають на мотивацію та підсумки роботи;
- ✦ ефективне впровадження бюджетування можливе лише за умов продуктивної праці, але персонал протидіє цьому, намагаючись мінімізувати навантаження, що викликає погіршення психологічного клімату у трудовому колективі;

- ✦ процес бюджетування на підприємстві може супроводжуватися конфліктами між менеджерами підрозділів та відділом контролінгу, завищенням потреб у виробничих ресурсах, неправдивою інформацією про бюджети в неформальних колах [8, с. 37].

На думку М. Колісник і У. Балик, найпоширенішими чинниками, які також ускладнюють процес впровадження бюджетування на промислових підприємствах, є: відсутність потрібної маркетингової інформації; погіршення ситуації в економіці; високий рівень інфляції; недостатній рівень кваліфікації управлінського персоналу тощо [6, с. 372].

Щодо подолання визначених недоліків бюджетування, можна запропонувати такі заходи:

- ✦ удосконалення організаційної структури підприємства, що дозволяє персоналізувати функції та відповідальність провідних менеджерів;
- ✦ правильне визначення центрів відповідальності та надання усіх необхідних повноважень відповідальним особам, бо саме контроль за правильністю використання наукових підходів у практичній діяльності менеджерів усіх рівнів дозволить досягти бажаного економічного ефекту;
- ✦ стандартизація даних для налагодження їх спільного використання всіма центрами відповідальності підприємства;
- ✦ удосконалення системи обліку, яка є «початком» необхідних даних;
- ✦ інтеграція бюджетування з організаційною та інформаційною структурами підприємства [6, с. 38].

На сьогодні є досить актуальним питання вдосконалення системи бюджетування на підприємстві шляхом її автоматизації, оскільки процес бюджетування є трудомістким і затратним для більшості промислових підприємств [8, с. 39].

Застосування системи фінансового планування на промисловому підприємстві обумовлено впровадженням найбільш ефективних інструментів розвитку та реалізації запланованих стратегічних цілей, що дає можливість обґрунтувати напрямки підвищення ефективності управлінських рішень для забезпечення фінансової безпеки підприємства з урахуванням впливу загроз зовнішнього та внутрішнього середовища.

ВИСНОВКИ

Ураховуючи вищезазначене, бюджетування можна охарактеризувати як процес організації управління фінансово-господарською діяльністю підприємств, який базується на формуванні та розробці бюджетів для обраних об'єктів, організації контролю за їх виконанням, аналізі відхилень від бюджетних показників та регулюванні на цій основі господарської діяльності з метою досягнення встановлених цілей із урахуванням впливу середовища функціонування.

В умовах низької інвестиційної привабливості та збитковості більшості промислових підприємств необхідність та доцільність впровадження такої прогресивної управлінської технології, як бюджетування, є беззаперечною. Подальші дослідження повинні бути спрямовані на практичне застосування моделі інтегральної оцінки бюджетування, що забезпечить високу ефективність господарської діяльності промислових підприємств. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Бланк И. А.** Стратегия и тактика управления финансами. Киев : АДЕФ-Украина; МП «ИТЕМ ЛТД», 2006. 194 с.
2. **Гелбрейт Дж. К.** Экономические теории и цели общества / пер. с англ. М. : Прогресс, 1976. 408 с.
3. **Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.** Основы менеджмента / пер. с англ. М. : Дело, 1992. 704 с.
4. **Квасницька Р. С., Малінчук Л. О.** Бюджетування як елемент фінансового планування підприємства. *Інноваційна економіка*. 2014. № 6. С. 252–254.
5. **Кармінський А. М.** Упровадження бюджетування на вітчизняних підприємствах. *Фінанси України*. 2015. № 4. С. 45–50.
6. **Колісник М. В., Балик У. О.** Бюджетування як шлях до ефективного управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 7. С. 372–375. URL: <http://global-national.in.ua/issue-7-2015/15-vipusk-7-veresen-2015-r/1296-kolisnik-m-v-balik-u-o-byudzhetuvannya-yak-shlyakh-do-efektivnogo-upravlinnya>
7. **Непочатенко О. О., Мельничук Н. Ю.** Фінанси підприємств : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2013. 504 с.
8. **Федорченко О. Є.** Удосконалення системи бюджетування на підприємстві. *Економіка та держава*. 2015. № 11. С. 37–39.
9. **Ковальов В. В.** Актуальні аспекти контролю в бюджетуванні. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2011. Вип. 159. С. 75–83.

10. **Терещенко О. О.** Теоретичні засади бюджетування на підприємстві. *Фінанси України*. 2010. № 11. С. 17–20.

REFERENCES

- Blank, I. A. *Strategiya i taktika upravleniya finansami* [Strategy and tactics of financial management]. Kyiv: ADEF-Ukraine; MP «ITEM LTD», 2006.
- Fedorchenko, O. Ye. "Udoskonalennia systemy biudzhetuvannia na pidpriemstvi" [Improvement of the budgeting system at the enterprise]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 11 (2015): 37-39.
- Gelbreyt, Dzh. K. *Ekonomicheskiye teorii i tseli obshchestva* [Economic theories and the goals of society]. Moscow: Progress, 1976.
- Karminskyi, A. M. "Uprovadzhennia biudzhetuvannia na vitchyznianskykh pidpriemstvakh" [Implementation of budgeting at domestic enterprises]. *Finansy Ukrainy*, no. 4 (2015): 45-50.
- Kolisnyk, M. V., and Balyk, U. O. "Biudzhetuvannia yak shliakh do efektyvnoho upravlinnia" [Budgeting as a way to effective management]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2015. <http://global-national.in.ua/issue-7-2015/15-vipusk-7-veresen-2015-r/1296-kolisnik-m-v-balik-u-o-byudzhetuvannya-yak-shlyakh-do-efektivnogo-upravlinnya>
- Kovalyov, V. V. "Aktualni aspekty kontroliu v biudzhetuvanni" [Current aspects of budgeting control]. *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky*, no. 159 (2011): 75-83.
- Kvasnytska, R. S., and Malinchuk, L. O. "Biudzhetuvannia yak element finansovoho planuvannia pidpriemstva" [Budgeting as an element of financial planning of an enterprise]. *Innovatsiina ekonomika*, no. 6 (2014): 252-254.
- Meskon, M. Kh., Albert, M., and Khedouri, F. *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of management]. Moscow: Delo, 1992.
- Nepochatenko, O. O., and Melnychuk, N. Yu. *Finansy pidpriemstv* [Business Finance]. Kyiv: Tsentri navchalnoi literatury, 2013.
- Tereshchenko, O. O. "Teoretychni zasady biudzhetuvannia na pidpriemstvi" [Theoretical fundamentals of budgeting at an enterprise]. *Finansy Ukrainy*, no. 11 (2010): 17-20.