

## ОГЛЯД СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БЮДЖЕТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

**Постановка проблеми.** В умовах значних ризиків та рівня невизначеності бізнес-середовища ефективне управління фінансовими ресурсами підприємства набуває особливого значення для його стійкості та конкурентоспроможності, при цьому ключовим елементом його фінансової стабільності є створення на підприємстві ефективної системи управління бюджетами. Ефективність цієї системи забезпечується точністю прогнозування доходів та витрат, постійним моніторингом відхилень від запланованих показників, своєчасним аналізом причин виникнення «больових точок» у використанні ресурсів та капіталу компанії, врахуванням в наступних прогнозах та плануванні виявлених вимог (власників бізнесу, стейкхолдерів, суспільства тощо), обмежень (виробничо-економічних, нормативно-правових тощо) для досягнення стратегічних цілей.

У цьому контексті виявлення дійових підходів до формування системи управління бюджетами підприємства стає необхідним компонентом ефективного стратегічного управління. З огляду на це важливо вивчати існуючі практики ефективного бюджетування, щоб обирати, впроваджувати та/або адаптувати найкращі управлінські рішення щодо формування бюджетів.

Отже, надзвичайно важливо визначити ключові аспекти формування системи управління бюджетами підприємства, враховуючи найновіші підходи та методи, що дозволяють досягти оптимального використання фінансових ресурсів та забезпечити стійкість бізнесу в умовах невизначеності та конкурентної боротьби.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених частин загальної проблеми.** Аналіз наукових праць вітчизняних та закордонних авторів [1-5] дозволяє констатувати, що формування системи бюджетування в контексті системного підходу до управління бізнесом базується на аналізі та плануванні даних, забезпечує зв'язок між стратегічними цілями підприємства та конкретними діями на рівні виконавців. У цілому, система бюджетування визначає принципи та методики для планування, моніторингу та оцінки витрат ресурсів діяльності підприємства. Незважаючи на існуючу базу наукових праць з цієї проблематики [1-5], не вирішеним питанням в українських реаліях залиша-

ється питання своєчасного використання інструментарію моделювання витрат для формування дійової системи бюджетування підприємств. Це питання буде набувати все більшої актуальності в умовах розробки та реалізації стратегії післявоєнного відновлення бізнесу та економіки країни в цілому.

**Метою статті** є аналіз можливостей формування дійової системи бюджетування підприємств на підставі критичного огляду сучасних підходів її формування та визначення можливостей її успішної імплементації для українських компаній.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Згідно сучасним уявленням фахівців [1-5] у теперішніх умовах ефективно діючий процес бюджетування відіграє вирішальну роль у досягненні успіху підприємства.

Як справедливо вказує українська вчена Н. Федчишина [5], «ефективна система бюджетування передбачає не тільки постановку планових завдань за центрами фінансової відповідальності, але і своєчасний контроль і аналіз виконання бюджетів з метою прийняття ефективних управлінських рішень. Щоб система бюджетування ефективно функціонувала, керівнику підприємства необхідно розробити регламент, який містить правила, послідовність і порядок її функціонування. Регламент бюджетування складається з регламенту розробки й впровадження системи бюджетування; регламенту розробки та коригування бюджетів; регламенту поточного управління на основі розроблених бюджетів; регламенту поліпшення бюджетного процесу» [5, с. 30].

Зараз поняття «бюджетування» в економічній літературі трактують як [1-5]: систему/метод/процес планування та контролю; технологію; інформаційну систему; процес розробки, управління, формування, планування тощо.

Систематизація наукових підходів до дефініції поняття «бюджетування» в економічній літературі та огляд сучасних підходів до формування системи управління бюджетами підприємства [1-5 та ін.] дозволяє констатувати, що бюджетування є складовою частиною планування майбутніх дій підприємства, що включає в себе систему планування руху ресурсів, систему обліку, аналізу, прогнозування і контролю доходів, витрат, активів і пасивів на визначений період часу.

Отже, під бюджетуванням можна розглядати комплексну систему управління ресурсами підприємства, яка спрямована на досягнення запланованих показників та ефективний контроль за надходженням і витрачанням коштів. Головна мета такої системи - забезпечити ефективність управління та допомогти приймати дієві управлінські рішення для

досягнення запланованих стратегічних цілей підприємства.

Можна виокремити основні напрями бюджетування (рис. 1), які зазвичай формують основу управління бюджетами підприємства в сукупності складових, що враховують вимоги і специфіку бізнесу, а також можливості та виклики сучасного бізнес середовища.



**Рис. 1. Основні напрями бюджетування на підприємстві**  
(побудовано автором на підставі опрацювання матеріалів [1-5] та даних підприємств)

У цьому контексті (див. рис. 1) основні аспекти управління бюджетами в системі бюджетування підприємства включають:

1. Забезпечення відповідності бюджетів стратегічним цілям та планам розвитку підприємства, що означає спрямованість на досягнення довгострокових цілей.

2. Можливість швидко реагувати на зміни у ринкових умовах та стратегічних пріоритетах, що включає можливість перегляду та коригування бюджетних параметрів у реальному часі.

3. Використання передових аналітичних інструментів, таких як "розумний аналіз даних", щоб автоматизувати збір, обробку та аналіз великих обсягів інформації.

4. Ідентифікація ризиків, які можуть вплинути на фінансовий стан підприємства, їх оцінка та розробка стратегій їх мінімізації.

5. Врахування ініціатив та пропозицій персоналу при формуванні бюджетів для забезпечення залучення співробітників до процесу бюджетування, сприйняття генерації ідей для прийняття рішень.

6. Використання сучасних інформаційних технологій та програмних засобів для автоматизації процесів бюджетування та аналізу фінансових даних.

7. Активне керування оборотним капіталом та забезпечення належного рівня ліквідності для покриття поточних фінансових зобов'язань.

8. Врахування можливостей для інвестування та розвитку нових проєктів та програм підвищення операційної ефективності, які сприяють зростанню конкурентоспроможності.

В цьому контексті вважаємо, що для ефективного управління фінансами та іншими ресурсами підприємства варто використовувати інструментарій моделювання (т. зв. "розумний аналіз даних"),

що автоматизує збір та обробку інформації, дозволяючи керівництву приймати обґрунтовані рішення. Також, важливу роль у плануванні витрат відіграють машинне навчання та штучний інтелект, що дозволяють автоматизувати рутинні процеси обробки даних та зосередитися на стратегічних завданнях бюджетування. Smart - системи аналізу даних з використанням штучного інтелекту допомагають приймати ефективні рішення, краще контролювати та аналізувати параметри процесів і відповідно витрати на їх функціонування з врахуванням наявних та потенційних обмежень та ризиків. У виробничій сфері системи діджиталізації для системи бюджетування дозволяють контролювати витрати функціонування бізнес-процесів, виявляти причини фінансових проблем, прогнозувати подальші тренди, розробляти програми корегування дій, зменшуючи зайві втрати ресурсів на їх реалізацію та оптимізуючи використання всіх видів ресурсів (матеріальних, фінансових, інтелектуальних) у цілому.

Наприклад, промисловість може використовувати «розумну» аналітичну систему для моніторингу параметрів роботи виробничих ліній, прогнозування витрат і планування дій для забезпечення операційної ефективності. При такому підході використання інструментарію прогнозування та моделювання витрат ресурсів дозволяє підприємствам більш точно прогнозувати та оптимізувати витрати

завдяки збиранню даних, їх систематизації, обробки та ретельного оцінювання для розробки майбутніх заходів управління витратами.

Інтеграція сучасного інструментарію прогнозування та моделювання витрат ресурсів завдяки системі ефективного бюджетування сприяє зниженню витрат та підвищенню ефективності виробництва.

Можна стверджувати, що процеси формування системи бюджетування вимагають взаємодії багатьох факторів та систем підприємства, зокрема таких як діджиталізації, планування ресурсів для ефективного функціонування бізнес-процесів, управління виробництвом, змінами та персоналом та ін. з використанням інформаційних технологій та машинного навчання.

Пропонується проводити процедуру формування системи бюджетування в декілька основних етапів, візуалізація регламенту цієї процедури яких надана на рис. 2 з використанням платформи моделювання Ramus в нотатії IDF0.

Запропонована проста модель (рис. 2) в нотатії (мові моделювання) IDF0 на платформі «Ramus» дозволяє визначити відповідальних осіб (на моделі цього рівня декомпозиції не деталізовано), регламентувати документацію / етапи / процеси / результати, що є запорукою досягнення запланованих результатів функціонування підприємства.

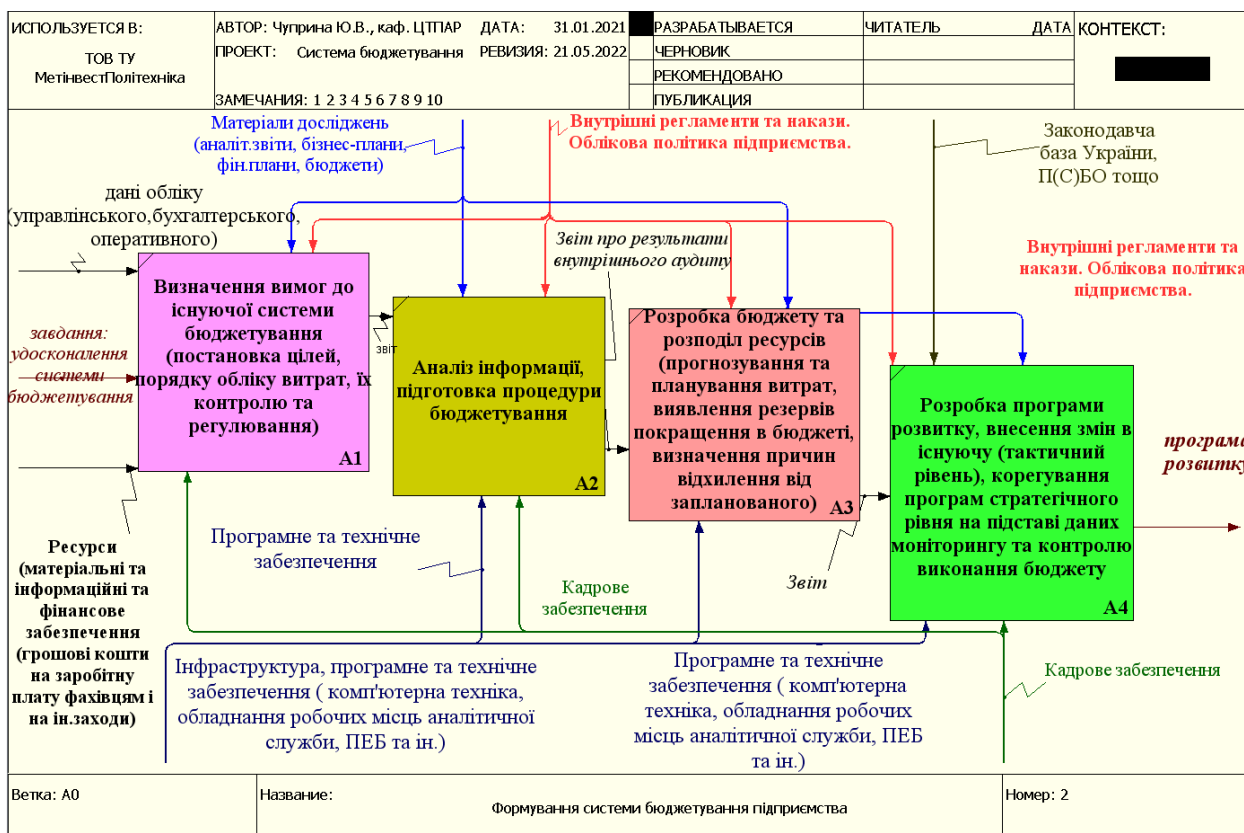


Рис. 2. Етапи формування системи бюджетування на платформі моделювання бізнес-процесів «Ramus» в нотатії (мові моделювання) IDF0 (побудовано автором на підставі запропонованої процедури моделювання за матеріалами [7-9])

Запропонована процедура процедури формування системи бюджетування передбачає наступне:

1. На першому етапі відбувається визначення вимог (власників бізнесу, менеджменту підприємства, контролюючих органів та ін. зацікавлених сторін) до існуючої системи бюджетування (постановка стратегічних цілей та завдань, порядку обліку витрат, їх контролю та регулювання). На цьому етапі необхідно чітко сформулювати мету бюджетування та цілі, які необхідно досягти. Важливо враховувати стратегічні пріоритети компанії, її плани щодо розвитку, обмеження, можливості та ризики.

2. На другому етапі проводиться збір, систематизація та аналіз необхідної інформації про витрати, фінансові показники попередніх періодів, прогнози продажів, інші ключові параметри, які слугують основою для подальших розрахунків та програм дій.

3. Розробка бюджету та розподіл ресурсів. На цьому етапі на основі аналізу інформації формується структура бюджету, включаючи доходи, витрати та інші фінансові параметри. При цьому слід продумати процедуру розподілу ресурсів між різними підрозділами, програмами та проектами операційних покращень відповідно до їхнього стратегічного значення, можливостей фінансування та обмежень.

4. На підставі постійного моніторингу виконання бюджету в реальному часі за необхідності рекомендовано на цьому етапі проводити коригування планів та ресурсного розподілу, щоб уникнути відхилень від стратегічних цілей. На цьому етапі про-

понується переглядати програми дій та розвитку, вносити зміни в існуючу програму заходів (тактичний рівень) і корегувати програми та проекти стратегічного рівня на підставі даних моніторингу та контролю виконання бюджету.

Використання запропонованої моделювання бізнес-процесів за допомогою нотації IDFO від Ramus має декілька переваг (рис. 3):

1. Нотація IDFO дозволяє детально розглянути кожний аспект бізнес-процесу, розкриваючи всі його компоненти, елементи та зв'язки між ними. Це дозволяє зрозуміти кожен крок процесу та його вплив на загальний результат.

2. Завдяки нотації IDFO можна чітко визначити яку документацію необхідно надавати на конкретних етапах бюджетування і кому саме; хто відповідає за кожний окремий етап процесу. Це дозволяє уникнути непорозумінь та дозволить правильно розподілити відповідальність серед персоналу підприємства. IDFO надає зручний та зрозумілий спосіб для комунікації між різними підрозділами/ відповідальними особами/ учасниками різних проектних команд.

3. Моделювання в нотації IDFO дозволяє ідентифікувати можливі ризики та проблеми та вчасно приймати заходи щодо їх запобігання.

4. Крім того, можна здійснювати оптимізацію процесу бюджетування для досягнення кращих результатів, виявляти можливі напрями оптимізації роботи та корегувати програми заходів розвитку підприємства.

Переваги використання моделювання процедури бюджетування за допомогою нотації IDFO від Ramus



Рис. 3. Переваги впровадження моделювання процедури бюджетування на платформі «Ramus» в нотації (мові моделювання) IDFO (побудовано автором)

На підставі отриманих результатів в процесі проведеного дослідження існуючих трактувань поняття «бюджетування» та визначення його суті можна констатувати наступне:

1) бюджетування розглядається як необхідний елемент стратегічного планування дій підприємства, що включає в себе планування руху ресурсів, систему обліку, аналізу, прогнозування і контролю доходів, витрат, активів і пасивів на визначений період часу;

2) бюджетування може визначатися як комплексна система управління фінансовими ресурсами підприємства, що спрямована на досягнення запланованих показників та забезпечення ефективного контролю за надходженням і витрачанням ресурсів.

Нами для ефективного управління фінансами та ресурсами підприємства пропонується використовувати інструментарій моделювання та "розумний аналіз даних", машинне навчання та штучний інтелект для планування витрат, обробки даних витрат ресурсів та факторів підвищення ефективності виробництва.

**Висновки.** В цьому дослідженні запропоновано під бюджетуванням розглядати комплексну си-

стему управління ресурсами підприємства, яка спрямована на досягнення запланованих показників та ефективний контроль за надходженням і витрачанням коштів. Визначено, що головною метою такої системи бюджетування - забезпечити ефективність управління та допомогти приймати дієві управлінські рішення для досягнення запланованих стратегічних цілей підприємства. Для підвищення наочності і ефективності цієї системи представлена візуалізація процедури формування система бюджетування у вигляді моделі, побудованої на платформі «Ramus» в нотації (мові моделювання) IDFO.

Отже, ефективна система бюджетування (як важлива складова успішної управлінської діяльності підприємств) є динамічною системою, що постійно розвивається і тому її доцільно переглядати, корегувати та удосконалювати. Саме тому нові технології діджиталізації та вимоги бізнесу та стейкхолдерів змушують підприємства шукати нові шляхи підвищення ефективності управління бізнесом та впроваджувати інструментарій прогнозування та моделювання. При цьому важливо для успішної імплементації системи бюджетування враховувати можливість, пріоритети, потреби та специфіку кожної компанії.

#### Література

1. Arbidane I. Management of current assets in the context of increasing the Enterprise's Profitability. *Rezekne Higher Education Institution [Rēzeknes Augstskola]*. 2015. Vol. 2 (264). P. 102-122. DOI: <https://doi.org/10.17770/etr2015vol2.264>.
2. Narasimhaiah T. A comparative analysis of the impact of Current Assets and Fixed Assets on Working Capital of Textile companies in India. *International Journal of Pure and Applied Mathematics*. 2017. Vol. 7(117). P. 263-272.
3. Nobanee H. Current Assets management of small enterprises. *Journal of Economics studies*. 2014. Vol. 42(4). P. 1-22. DOI: <https://doi.org/10.1108/JES-02-2013-0028>.
4. Prokhorova, V., Bozhanova, O., Putro, A., Dalyk, V., Yukhman, Ya. & Azizova, K. Complex-system approach to multicriteria assessment of sustainable development of industrial enterprises. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 2021. Vol. 628(1). DOI: <https://doi:10.1088/1755-1315/628/1/012011>.
5. Федчишина Н. М. Облік і бюджетування в управлінні діяльністю підприємства: дисертація ... канд. екон. наук: 08.00.09. Київ, 2016. 237 с. URL: [http://nasoa.edu.ua/wp-content/uploads/zah/fedchyshyna\\_dis.pdf](http://nasoa.edu.ua/wp-content/uploads/zah/fedchyshyna_dis.pdf).
6. Рудик С. Ю. Управління бізнес-процесами в системі бізнес-аналітики. *Економіка: реалії часу*. 2018. №1(35). С. 67-73.
7. Латишева О. В., Карлаш Ю. Д. Сутність та особливості впровадження моделей бізнес-процесів в системі управління на підприємствах в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. № 29. С. 211 – 219.
8. Латишева О. В., Рачок А. І. Використання інструментарію проектного аналізу та моделювання бізнес-процесів для управління проектами на підприємствах. *Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Т. 30 (69). Вип. № 3. С. 185 – 191.
9. Латишева О. В., Смирнова І. І., Ростовський О. Р. Управління бізнес-процесами в умовах торговельного підприємства. *Економічні студії*. 2019. Вип. №2 (24). С. 119 – 125.

#### References

1. Arbidane, I. (2015). Management of current assets in the context of increasing the Enterprise's Profitability. *Rezekne Higher Education Institution [Rēzeknes Augstskola]*, Vol. 2(264), pp. 102-122. DOI: <https://doi.org/10.17770/etr2015vol2.264>.
2. Narasimhaiah, T. (2017). A comparative analysis of the impact of Current Assets and Fixed Assets on Working Capital of Textile companies in India. *International Journal of Pure and Applied Mathematics*, Vol. 7(117), pp. 263-272.
3. Nobanee, H. (2014). Current Assets management of small enterprises. *Journal of Economics studies*, Vol. 42(4), pp. 1-22. DOI: <https://doi.org/10.1108/JES-02-2013-0028>.
4. Prokhorova, V., Bozhanova, O., Putro, A., Dalyk, V., Yukhman, Ya. & Azizova, K. (2021). Complex-system approach to multicriteria assessment of sustainable development of industrial enterprises. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, Vol. 628(1). DOI: <https://doi:10.1088/1755-1315/628/1/012011>.
5. Fedchyshina, N. M. (2016). Oblik i biudzhetuвання v upravlinni diialnistiu pidpriemstva [Accounting and budgeting in the management of enterprise activities]. *Candidate's thesis*. Kyiv. 2016. 237 p. Retrieved from [http://nasoa.edu.ua/wp-content/uploads/zah/fedchyshyna\\_dis](http://nasoa.edu.ua/wp-content/uploads/zah/fedchyshyna_dis) [in Ukrainian].
6. Rudyk, S. Yu. (2018). Upravlinnya biznes-protsesamy v systemi biznes-analytyky [Management of business processes in the business analytics system]. *Ekonomika: Realiyi chasu – Economy: Realities of time*, Vol. 1 (35), pp. 67-73 [in Ukrainian].
7. Latsheva, O. V., Karlash, Yu. D. (2019). Sutnist' ta osoblyvosti vprovadzhennya modeley biznes-protsesiv v systemi upravlinnya na pidpriyemstvakh v Ukrayini Sutnist ta osoblyvosti vprovadzhennia modelei biznes-protsesiv v systemi upravlinnya na

pidpryemstvakh v Ukraini [The essence and peculiarities of the implementation of business process models in the management system at enterprises in Ukraine]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, Vol. 29, pp. 211 – 219 [in Ukrainian].

8. Latysheva, O. V., Rachok, A. I. (2019). Vykorystannia instrumentariiu proektnoho analizu ta modeliuvannia biznes-protsesiv dlia upravlinnia proektamy na pidpryemstvakh [Use of project analysis tools and modeling of business processes for project management at enterprises]. *Vcheni zapysky TNU im. V.I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia – Scientific notes of TNU named after V.I. Vernadskyi. Series: Economics and management*, Vol. 30 (69), Issue 3, pp. 185-191 [in Ukrainian].

9. Latysheva, O. V., Smyrnova, I. I., Rostovskyi, O. R. (2019). Upravlinnia biznesprotsesamy v umovakh torhovelnoho pidpryemstva [Business process management in a commercial enterprise]. *Ekonomichni studii – Economic studies*, Issue 2 (24), pp. 119–125 [in Ukrainian].

### Чуприна Ю. В. Огляд сучасних підходів до формування системи управління бюджетами підприємства

Стаття присвячена огляду сучасних підходів до формування системи управління бюджетами підприємства. У статті досліджено суть поняття «бюджетування», встановлено основні етапи та аспекти управління бюджетами підприємства. В статті запропоновано під бюджетуванням розглядати комплексну систему управління ресурсами підприємства, яка спрямована на досягнення запланованих показників та ефективний контроль за надходженням і витратами коштів. Визначено, що головна мета такої системи - забезпечити ефективність управління та допомогти приймати дієві управлінські рішення для досягнення запланованих стратегічних цілей підприємства. Для підвищення наочності і ефективності цієї системи представлена візуалізація процедури формування системи бюджетування у вигляді моделі, побудованої на платформі «Ramus» в нотатції (мові моделювання) IDFO.

Означено, що ефективна система бюджетування (як важлива складова успішної управлінської діяльності підприємств) є динамічною системою, що постійно розвивається і тому її доцільно переглядати, корегувати та удосконалювати, враховувати можливості, пріоритети, потреби та специфіку кожної компанії. Обґрунтовано необхідність шукати нові шляхи підвищення ефективності управління витратами та впроваджувати інструментарій діджиталізації, прогнозування та моделювання в системі бюджетування.

Метою статті є аналіз можливостей формування дійової системи бюджетування підприємств на підставі аналізу сучасних підходів її формування та визначення можливостей її успішної імплементації для українських компаній.

Автор розглядає основні тенденції та виклики, що вплинули на формування дійової системи бюджетування. Зокрема, розглянуто роль розвитку ІТ, технологій автоматизації бізнес-аналітики та їхній вплив на формування ефективної системи бюджетування.

У статті звернено увагу на те, що для успішної імплементації системи бюджетування варто використовувати інструментарій моделювання, що дозволяє підприємствам отримати кращу візуалізацію існуючих процесів та можливостей їх покращення, налагодити співпрацю і комунікацію, удосконалити систему збору та аналізу даних.

Наукова новизна даної статті полягає в тому, що рекомендації та висновки, надані автором, можуть стати корисними для компаній, які бажають покращити власні системи бюджетування. Загалом, ця стаття є корисною для тих, хто бажає більш детально ознайомитися з системою бюджетування в бізнесі.

**Ключові слова:** бюджет, управління бюджетом, бюджетування, інструментарій моделювання, «розумний аналіз даних», управління витратами.

### Chupryna Yu. Overview of Modern Approaches to the Formation of the Budget Management System of the Enterprise

The article is devoted to a review of modern approaches to the formation of the enterprise budget management system. The article examines the essence of the concept of "budgeting", establishes the main stages and aspects of enterprise budget management. In the article, it is proposed to consider a complex resource management system of the enterprise under budgeting, which is aimed at achieving planned indicators and effective control over the receipt and expenditure of funds. It was determined that the main goal of such a system is to ensure management efficiency and help make effective management decisions to achieve the planned strategic goals of the enterprise. To increase the visibility and efficiency of this system, a visualization of the budgeting system formation procedure is presented in the form of a model built on the Ramus platform in the IDFO notation (modeling language).

It was determined that an effective budgeting system (as an important component of successful management of enterprises) is a dynamic system that is constantly developing and therefore it is advisable to review, adjust and improve it, taking into account the opportunities, priorities, needs and specifics of each company. The need to look for new ways of increasing the efficiency of cost management and to implement digitalization, forecasting and modeling tools in the budgeting system is substantiated.

The purpose of the article is to analyze the possibilities of forming an effective enterprise budgeting system based on the analysis of modern approaches to its formation and to determine the possibilities of its successful implementation for Ukrainian companies.

The author considers the main trends and challenges that influenced the formation of an effective budgeting system. In particular, the role of IT development, business analytics automation technologies and their impact on the formation of an effective budgeting system are considered.

The article draws attention to the fact that for the successful implementation of the budgeting system, it is worth using a modeling toolkit, which allows enterprises to get a better visualization of existing processes and opportunities for their improvement, to establish cooperation and communication, and to improve the data collection and analysis system.

The scientific novelty of this article lies in the fact that the recommendations and conclusions provided by the author can be useful for companies wishing to improve their own budgeting systems. In general, this article is useful for those who want to learn more about the budgeting system in business.

**Keywords:** budget, budget management, budgeting, modeling tools, "smart data analysis", cost management.

Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)



Стаття надійшла до редакції 12.05.2023