

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/61-9>
УДК 658:338.26

Чумак О. В.

доктор економічних наук, доцент,
завідувач кафедри економіки та бізнес-технологій,
Національний авіаційний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6387-2840>

Дацій О. І.

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри фінансів, банківської та страхової справи,
Навчально-науковий інститут менеджменту, економіки та фінансів
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7436-3264>

Chumak Oksana

Doctor of Economics, Associate Professor,
Head of the Department of Economics and Business Technologies,
National Aviation University

Datsii Oleksandr

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Finance, Banking and Insurance,
Educational Institute of Management, Economy and Finance,
PJSC Higher Education Institution
“Interregional Academy of Personnel Management”

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ МОДЕЛЮВАННЯ БЮДЖЕТУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

ORGANIZATIONAL BUDGET MODELLING IN ENTERPRISE MANAGEMENT

У статті охарактеризовано поняття «бюджет» і «бюджетування», надано авторське трактування поняття «бюджетування». Державним підприємствам рекомендовано здійснювати бюджетування в рамках фінансового планування. Обґрунтовано організацію бюджетування на підприємстві через розроблення нормативних регламентів (запропоновано проєкт архітектури документа Положення про бюджетування), побудову моделі бюджетування та опис базових процедур такої технології. Для реалізації технології бюджетування окреслено підготовку базової структури бюджетів, представлено послідовність формування функціональних бюджетів підприємства та визначено проєкції бюджетної структури. Державним підприємствам рекомендовано здійснювати бюджетування та фінансове планування як взаємозгоджені процеси в рамках стратегічного управління.

Ключові слова: бюджет підприємства, бюджетування, регламент, бюджетна структура, фінансове планування.

It is expedient to improve technology of classical budgeting by streamlining organizational aspects when building a holistic business system. The introduction of improved methodological provisions will ensure effective functioning of enterprise in future periods according to pre-defined parameters. The purpose of the article is to substantiate concept of classical budgeting as a management technology, and organization of its implementation and execution at a state enterprise. The article characterizes concept of budget and budgeting, provides an author's interpretation of the concept of "budgeting". State-owned enterprises are recommended to budget within framework of financial planning. The organization of budgeting at enterprise is substantiated through development of normative regulations (the project of architecture of document of Regulations on budgeting is offered), construction of model of budgeting and description of basic procedures of such technology. This allows management to assess the profitability of business processes, which set performance targets. The system of budgeting of enterprise under conditions of regulation of budgetary forms and observance of provided regulatory provisions provides expected economic effect in a long-term time interval. The components of budgeting system in the context of organizational procedures are identified. To implement the technology of budgeting, the preparation of the basic structure of budgets is outlined, sequence of formation of functional budgets of enterprise is presented and projections of budget structure are determined. It is recommended for state-owned enterprises to apply flexible budgeting and planning. Certain organizational aspects of the implementation of budgeting system at enterprise facilitate the procedures of forming the budget structure and use of budgeting technology in management system of enterprises. It is concluded that it is recommended for state-owned enterprises to carry out budgeting and financial planning as mutually agreed processes in the management of strategic aspects of economic activity.

Keywords: enterprise budget, budgeting, regulations, budget structure, financial planning.

Постановка проблеми. Сучасні економічні умови зумовлюють високу конкуренцію на ринках, цінові варіювання на продукти, турбулентність в управлінні ресурсами щодо поставок, використанні та оптимізації залишків, а також обмежені вільні фінансові ресурси. За впливу таких потужних чинників на управління економічною діяльністю підприємства стають нагальними питання вдосконалення технології класичного бюджетування через упорядкування організаційних аспектів під час побудови цілісної бізнес-системи. З огляду на те, що бюджетування є дієвим інструментом управління економічною діяльністю та використання ресурсів, упровадження удосконалених методичних положень забезпечить ефективне функціонування підприємства в майбутніх періодах за визначеними попередньо параметрами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукових напрацювань, які висвітлюють питання бюджетування на підприємствах у вітчизняній та зарубіжній науці, є доволі багато. У працях таких учених, як К. Друрі, Р.С. Каплан, Дж. Фостер, Дж. Шим, М.Д. Білик, В.В. Гамаюнов, С.Ф. Голов, Г.Я. Гольштейн, Є.Ю. Добровольський, О.Г. Мельник, Г.О. Партін, В.П. Савчук, І.А. Старожуков, А.В. Череп, К.В. Щиборщ, Л.Ю. Янданова, здебільшого вивчалися понятійний апарат, види та структура бюджетів залежно від галузевої специфіки, контроль виконання бюджетів. Водночас актуалізованими залишаються регламентація та організація бюджетування, що потребує свого наукового розвитку для підприємств.

Мета статті полягає в обґрунтуванні концепції класичного бюджетування як управлінської технології та організації його впровадження і виконання на державному підприємстві.

Виклад основного матеріалу. У різні часи еволюції генезису поняття «бюджет» учені трактували його як кількісний план у грошовому вимірі [3; 8], фінансовий план [2], процес планування майбутніх операцій [4]. Як слушно узагальнено вченими, процеси, пов'язані з формуванням бюджетів, отримали назву «бюджетування» як інструмент оперативного фінансового планування, спрямованого на поетапну трансформацію стратегічного фінансового плану в систему поточних планів, складової частини управлінського обліку й поточного контролю [6, с. 525]. Спираючись на дослідження економістів щодо бюджетування, визначаємо його як технологію управління, на основі якої здійснюється процес планування ресурсів та основних

показників фінансово-економічної діяльності через процедури розроблення бюджетів, організації та контролю їх виконання.

Процес впровадження системи бюджетування на підприємстві є доволі складним, довготривалим і залежним від специфіки господарських операцій конкретного суб'єкта підприємництва, що потребує адаптації у кожному випадку окремо. До того ж не існує універсального підходу до послідовності реалізації і складу етапів бюджетування. Погодились із твердженням, що в основі побудови системи бюджетування лежить інтегрований підхід до основних функцій управління [3, с. 12], тому під час організації процесу бюджетування потрібно спочатку проаналізувати цілі підприємства, провести діагностику підприємства, тобто оцінити поточний стан системи управління та ефективність діючої системи фінансового планування й контролю з точки зору повноти, достовірності та оперативності надання інформації різним рівням управління для прийняття рішень.

З огляду на забезпечення ефективності використання ресурсів обов'язкове фінансове планування державних підприємств може здійснюватися за допомогою використання різних інструментів, найбільш популярним з яких є система бюджетування як управлінська технологія, основу якої складають взаємопов'язані бюджети, що забезпечують керівництво необхідною інформацією про очікувані запаси, витрати, доходи, грошові потоки за видами операцій. Бюджетування як спосіб управління вченими вбачається ефективною системою, що забезпечує оптимізацію результатів фінансово-господарської діяльності, в рамках чого збирається інформація для оцінювання діяльності підприємства у звітному періоді. Розглядаючи бюджетування як технологію, ми її розуміємо як сукупність знань, відомостей про послідовність певних процесів.

Першочерговим завданням під час впровадження бюджетування на підприємстві постає забезпеченість ефективної організації його здійснення та контролю за виконанням. Задля цього необхідно встановити та зафіксувати відповідні правила, досягнуті результати та процедури їх забезпечення у внутрішніх регламентуючих документах. Впровадження чіткого регламенту бюджетування дає змогу за визначений термін виявити значну кількість недоліків та резервів підвищення ефективності роботи підприємства.

Ефективна організація виконання бюджетування зумовлюється залученням максимальної кількості підрозділів підприємства, тому регламентація є ключовим елементом цієї сис-

теми. Бюджетний регламент передбачає встановлення порядку складання (розроблення), подання (передання), погодження (візування), консолідації (оброблення та аналізу), проведення план-факту аналізу та оцінювання виконання бюджетів різного виду і рівнів.

Регламентні документи містять інформацію про необхідні дії та їх результати за формою, яка визначає послідовність дій та результатів, а також дає змогу узгоджувати їх між собою. Зарубіжні компанії та вітчизняні підприємства, які під час бюджетування складають і виконують норми бюджетних регламентів, досягають ефективності в системі бюджетування. Перед розробленням

регламентів бюджетного процесу варто узгодити організаційно-функціональну структуру підприємства і визначити основні етапи бюджетного циклу, такі як підготовка, формування, узгодження та затвердження, контроль та аналіз бюджету. Насамперед йдеться про складання Положення про бюджетування, що є основним регламентом, яким визначається порядок реалізації процесу бюджетного управління (табл. 1).

При цьому саме виконання регламентів дає змогу керівництву звернути увагу на рентабельність бізнес-процесів, які забезпечують виробництво додаткової вартості, визначити резерви та сформувані напрями для їх вико-

Таблиця 1

Рекомендована загальна структура та зміст Положення про бюджетування

№	Розділ Положення	Зміст, який розкривається у розділі
1	Загальна частина	Мета. Завдання бюджетування. Терміни і їх зміст. Учасники бюджетування. Порядок затвердження Положення.
2	Форми бюджетних документів	Визначення основних параметрів бюджетів. Стандартизація бюджетних статей. Встановлення переліку ключових показників в розрізі видів бюджетів. Уніфікація форм бюджетів. Узгодження форм, статей і показників з центрами відповідальності (підрозділами).
3	Схеми процесів складання документів	1. Підготовка бюджету. Розкриваються основні заходи етапу (склад бюджетів і статей, довідники, підготовка наказу про початок бюджетування тощо), відповідальні за них особи і підрозділи, результати, терміни. 2. Формування бюджетів. Наводиться перелік бюджетів за підрозділами, відповідальними за їх складання і подання відповідної інформації для їх формування. Подається послідовність формування бюджетів. Зазначається термін початку бюджетного процесу. 3. Графік складання бюджетів. 4. Формули розрахунку планових та фактичних статей бюджетів.
4	Порядок взаємодії підрозділів під час бюджетування	Види і зміст документів, які подаються одним підрозділом іншому. Терміни подання документів. Відповідальні за підготовку і подання таких документів.
5	Узгодження та затвердження бюджетів	Визначаються етапність узгодження та порядок коригування бюджету. Здійснюється затвердження бюджету керівником. Блок-схеми консолідації бюджетів під час планування та підготовки фактичної інформації про виконання.
6	Перелік щомісячних, квартальних та річних бюджетів	Визначається перелік видів бюджетів в розрізі періодів, за якими вони мають бути складені, чим передбачається їх узгодженість зі стратегією підприємства.
7	Відповідальні особи	Права і обов'язки учасників процесу бюджетування. Механізм роз'яснення і доведення до відповідальних осіб їх функцій. Визначення термінів виконання закріплених функцій відповідальних за кожною операцією бюджетування. Порядок подання й розгляд зауважень щодо поточної роботи.
8	Контроль виконання бюджетів	Контроль бюджету здійснюється за підсумками його виконання після отримання фактичної інформації щодо дотримання дедлайнів, виконання обов'язків всіма відповідальними, врахування умов виконання бюджетних показників. Подаються порядок і форми подання запитів до центрів відповідальності. Визначення рівня виконаності бюджетів.
9	Аналіз виконання бюджетів	Виконується порівняльний аналіз запланованих та фактичних показників, виявляються відхилення та події, які до них призвели.
10	Коригування бюджетів	За отриманими результатами виконання бюджетів (та/або інших причин) передбачається можливість коригування задля усунення негативних наслідків у майбутньому.
11	Порядок внесення змін до Положення	Встановлюються порядок внесення змін та умови, за яких це є можливим і необхідним.

ристання задля покращення фінансово-економічного стану.

Бюджетування являє собою складний механізм, функціонування якого значною мірою залежить від злагодженої роботи усіх його складових частин, а саме бюджетної структури, системи, моделі та процедури [9, с. 448]. Досліджуючи технологію бюджетування, маємо наголосити на необхідності складання функціональних бюджетів, які оцінюють основну діяльність підприємства (закупки, виробництво, реалізацію тощо), та операційних бюджетів, які забезпечують вимір кожного центра фінансової відповідальності щодо кінцевих фінансових результатів.

Під час застосування комплексної моделі бюджетування, як наслідок, дані цих двох груп бюджетів консолідуються у три зведені бюджети підприємства, такі як бюджет доходів і витрат, бюджет руху грошових коштів і бюджет за балансом.

Для своєчасного й обґрунтованого складання бюджетів необхідним є ефективно забезпечення організації цього процесу, до якого рекомендовано віднести такі складники:

1) інформаційне забезпечення (нормативні документи, звітність підприємства, плани, прогнози та стратегія розвитку, бюджети минулих періодів);

2) трудові ресурси (делегування персоналу фінансових служб підприємства повноважень з організації бюджетування);

3) технічне й технологічне забезпечення (своєчасність надання технічної підтримки та забезпечення інформаційними технологіями виконання процесу бюджетування).

З огляду на багатоаспектність, притаманну технології бюджетування, під час складання функціональних бюджетів виникає необхідність передбачати дотримання структурованої послідовності з огляду на потреби, яку на підставі вивчення низки наукових джерел узагальнено для державних підприємств на рис. 1.

Подана на рисунку етапність складання функціональних бюджетів дає змогу врахувати чинники, які зумовлюють найбільший вплив на бюджетні показники, та передбачати вплив ймовірних ризиків, прогнозовані показники, а також за окремими процесами вибирати обмеження у вигляді лімітів за певними статтями бюджетів.

Після фінансових обмежень застосовують обмеження щодо запасів, які мають бути наявні в кожному структурному підрозділі у необхідній кількості в необхідний час для забезпечення ефективного виконання ними своїх функцій та виконання запланованих показників. Отже, постає необхідність у

ОСНОВНІ ЕТАПИ СКЛАДАННЯ БЮДЖЕТІВ ПІДПРИЄМСТВА

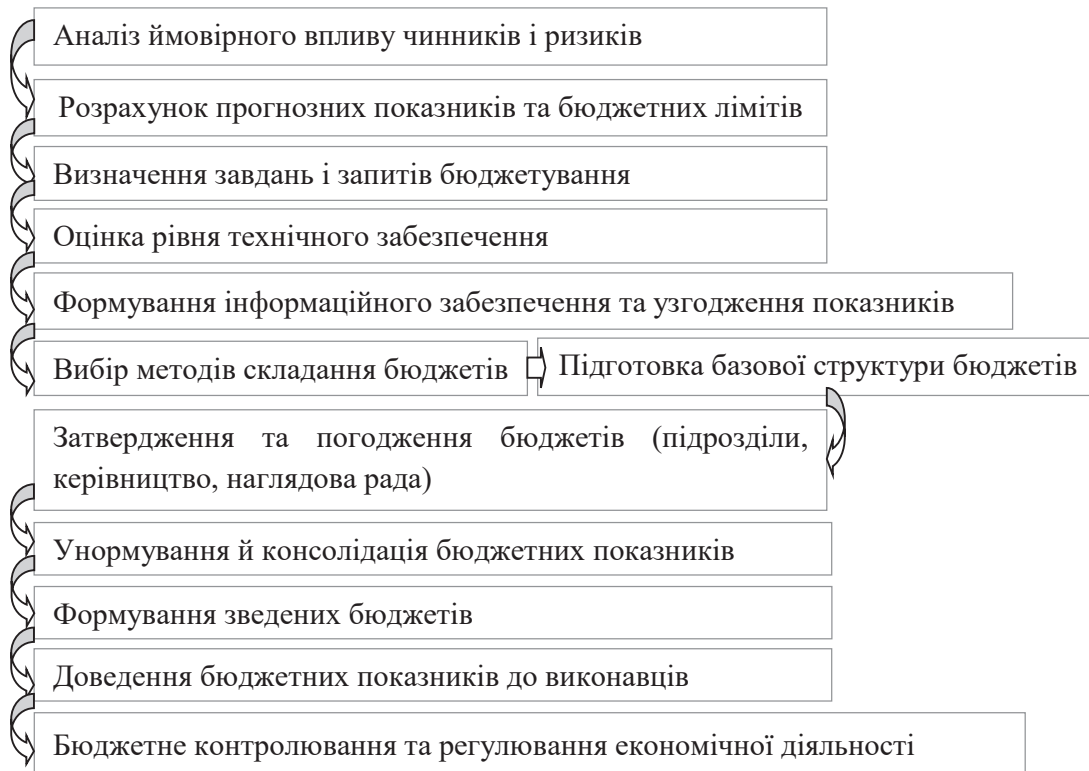


Рис. 1. Послідовність формування функціональних бюджетів державного підприємства

постійному моніторингу динаміки таких показників відносно встановлених лімітів. Обмеження обов'язково мають бути збалансованими між собою за ключовими показниками (платежі, активи, витрати тощо).

Визначення завдання формування інформаційного забезпечення та узгодження показників має бути взаємоузгодженим з усіма підрозділами, своєчасно надходити до користувачів, а інформація має бути достовірною в розрізі показників та підрозділів (процесів).

Бюджети складаються за допомогою різних методів, проте в їх основу покладено балансовий підхід, який допомагає узгодити потреби й ресурси, підсумкові показники надходжень і видатків, для кожної статті витрат визначаються джерела покриття. Оскільки нами рекомендовано порядок складання функціональних бюджетів, акцентуємо увагу на методах їх складання відповідно до вибору об'єкта бюджетування, до яких науковцями віднесено методи поопераційного (процесно-орієнтованого) і програмно-цільового бюджетування за центрами відповідальності та за видами бізнесу, а також змішаний (матричний) метод. Формування процесно-орієнтованих бюджетів підприємства виконується розробленими моделями його бізнес-процесів.

З огляду на оперативні цілі підприємства встановлюються цільові показники виконання окремих бізнес-процесів в період бюджетування, проводяться розрахунки споживання ресурсів, надходження та витрачання коштів, отримання прибутків чи збитків, прогнозного балансу [5]. Вибір методу державним підприємством здійснюється залежно від виробничо-організаційної побудови. Застосовування бюджетування за центрами фінансової відповідальності також дасть змогу здійснювати планування та контроль за ресурсами, доходами й витратами в місцях їх виникнення (бізнес-процесах, функціях), а також виявляти рівень впливу центрів відповідальності на виконання планових показників.

Оскільки існує значна кількість видів бюджетів, на підприємстві варто дотримуватись певної бюджетної структури, в основу якої мають бути покладені такі сторони господарської діяльності:

- 1) організація виробництва;
- 2) регулювання грошових потоків;
- 3) додаткове фінансування у разі виробничої необхідності за дотримання умов забезпечення фінансової стійкості та ліквідності, визначених на підставі показників балансу.

Види вибраних бюджетів мають бути узгоджені з причинами, через які вони вводяться та відповідають певним об'єктам бюджетів

згідно з вибраною метою. До того ж підготовка базової структури бюджетів включає визначення переліку бюджетів та формування статей і показників бюджетів за їх видами в розрізі процесів державного підприємства. На підставі отриманої інформації визначаються або розраховуються цільові показники первинного бюджету та передача сформованих даних відповідальним за складання бюджетів. На цьому етапі визначаються типи бюджетів, такі як натуральні, вартісні, натурально-вартісні, грошові. При цьому для забезпечення ефективності бюджетування варто враховувати такі аспекти:

– за кожним вибраним процесом має бути сформовано лише один бюджет;

– враховувати всі процеси діяльності, проте за умови незначної (до 10%) або нульової рентабельності діяльність недоцільно планувати.

Слід зазначити, що формування бюджетної структури на підприємстві передбачає обґрунтування й вибір бюджетних показників. Оскільки у функціональних бюджетах міститься інформація про основні показники, які характеризують ефективність діяльності у вартісному і кількісному вимірі в розрізі процесів, ними визначаються також параметри, через які мають бути реалізовані ці процеси (обсяги продажу, ціни, доходи).

З огляду на вищезазначене проєкціями бюджетної структури підприємства на етапі її формування можуть бути проєкція господарських операцій, проєкція функціональних бюджетів на статті, проєкція центрів фінансової відповідальності (за бюджетами і окремими статтями). Водночас на цьому кроці також групують статті до кожного бюджету, зокрема здійснюють такі дії:

– визначають алгоритм розрахунку узагальнюючих показників;

– готують формат для статей, які можна буде за необхідності деталізувати до рівня господарських операцій; це дасть змогу забезпечити узгодженість вихідних даних із підсумками за операційними та функціональними бюджетами.

Для реалізації технології бюджетування виділяють три основні підходи, які можуть застосовуватися на етапах їх планування: «знизу вверх», «зверху вниз», а також комбінований підхід. Підприємствам, які не визначають прибутковість своєї діяльності через державні замовлення або монополію на ринку, доцільно використовувати комбінований підхід, за якого зверху спускаються цільові фінансові показники, потім за напрямком «знизу вверх» формується вся система бюджетів підприємства, а надалі аналізується

їх відповідність цільовим показникам (оборотність, рентабельність тощо).

Оскільки гнучке бюджетування забезпечує адаптивність бюджетів через варіантність діапазонів ділової активності за різних прогнозів, рекомендовано застосовувати за низки виниклих умов гнучке бюджетування й планування для державних підприємств, проте здійснювати обґрунтування відповідно до стратегічної мети (за збиткової діяльності вимагати зростання прибутковості не завжди буде раціонально). Використання гнучкого бюджету дає змогу розділити отримане загальне відхилення на відхилення від гнучкого бюджету і відхилення, скориговане з урахуванням фактичного обсягу діяльності. І.А. Ансофф розглядав також програмне бюджетування, методичним підґрунтям якого є розроблення фінансових планів на програмно-цільовій основі, коли кожен вид економічної діяльності чи структурний підрозділ має бути обґрунтованим за критерієм економічної ефективності від отриманих коштів [1, с. 7].

Удосконалена система бюджетування на підприємстві дає змогу поліпшити фінансові

результати, раціонально розподіляти і використовувати ресурси; оптимізувати витрати і впровадити оперативний контроль за ними; поліпшити платоспроможність підприємства на основі ефективного управління грошовими потоками; підвищити якість та оперативність прийняття управлінських рішень; узгоджувати, координувати дії окремих підрозділів і відділів підприємств, а також напрямів діяльності для досягнення поставлених глобальних завдань [7, с. 39].

Висновки. Бюджети є складовою частиною більшості контрольних систем підприємств зі встановленням контрольних критеріїв для покращення координації дій планування, тому для державних підприємств рекомендовано здійснювати бюджетування та фінансове планування як взаємоузгоджені процеси в рамках управління стратегічними аспектами економічної діяльності. Зазначимо, що система бюджетування підприємства за умов регламентації бюджетних форм та дотримання передбачених регламентних положень щодо організації забезпечує очікуваний економічний ефект у довгостроковому часовому інтервалі.

Список використаних джерел:

1. Ансофф И.А. Стратегическое управление. Москва : Экономика, 1989. 303 с.
2. Білик М.Д. Бюджетування у системі фінансового планування. *Фінанси України*. 2010. № 3. С. 97–109.
3. Бугай В.З., Бугай А.В., Ренгевич Ю.Ю. Аспекти бюджетування в управлінні господарською діяльністю на підприємстві. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 4(8). С. 10–16.
4. Голов С.Ф. Методи бюджетного планування. *Фінанси України*. 2009. № 12. С. 37–46.
5. Новіков Д.Г. Моделювання системи бюджетування підприємства в умовах трансформаційної економіки : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.03.02 ; Донецький національний університет. Донецьк, 2003. 19 с.
6. Тодосійчук В.І., Алескерова Ю.В. Бюджетування як інноваційний підхід в управлінні аграрним підприємством. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 10. С. 524–529.
7. Федорченко О.Є. Удосконалення системи бюджетування на підприємстві. *Економіка та держава*. 2015. № 11. С. 37–39.
8. Хорнеген Ч., Фостер Дж. Управленческий учет. Санкт-Петербург, 2005. 521 с.
9. Череп О.Г., Стремидло О.Ю. Роль бюджету та процесу бюджетування в управлінні підприємством. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2011. № 1(4). С. 445–451.

References:

1. Ansoff Y.A. (1989) Strategicheskoe upravlenye. Moscow: Ekonomika, 303 p.
2. Bilyk M.D. (2010) Bjudzhetuvannja u systemi finansovogho planuvannja. *Finansy Ukrainy*, no. 3, pp. 97–109.
3. Bughaj V.Z., Bughaj A.V., Renghevych Ju.Ju. (2010) Aspekty bjudzhetuvannja v upravlinni ghospodarskoju dijalnistju na pidpryjemstvi. *Visnyk Zaporizjkogho nacionaljnogho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 4(8), pp. 10–16.
4. Gholov S.F. (2009) Metody bjudzhetnogho planuvannja. *Finansy Ukrainy*, no. 12, pp. 37–46.
5. Novikov D.Gh. (2003) Modeljuvannja systemy bjudzhetuvannja pidpryjemstva v umovakh transformacijnoji ekonomiky: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.03.02 / Donecjkij nac. un-t. Donecjk, 19 p.
6. Todosijchuk V.I., Aleskerova Ju.V. (2016) Bjudzhetuvannja jak innovacijnyj pidkhdid v upravlinni aghrarnym pidpryjemstvom. *Ghlobaljni ta nacionaljni problemy ekonomiky*, no. 10, pp. 524–529.
7. Fedorchenko O.Je. (2015) Udoskonalennja systemy bjudzhetuvannja na pidpryjemstvi. *Ekonomika ta derzhava*, no. 11, pp. 37–39.
8. Khorneghen Ch., Foster Dzh. (2005) Upravlencheskyj uchet. SPb., 521 p.
9. Cherep O.Gh., Stremydlo O.Ju. (2011) Rolj bjudzhetu ta procesu bjudzhetuvannja v upravlinni pidpryjemstvom. *Bjuletenj Mizhnarodnogho Nobelivskogho ekonomichnogho forumu*, no. 1(4), pp. 445–451.