

УДК 336.144

Швець Олексій Анатолійович

*здобувач другого рівня освіти кафедри фінансів та бізнес-консалтингу
Київського національного університету технологій та дизайну*

Shvets Oleksii

*Second-Level Student of the Department of Finance and Business Consulting
Kyiv National University of Technologies and Design*

Коваленко Дмитро Іванович

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів та бізнес-консалтингу
Київський національний університет технологій та дизайну*

Kovalenko Dmytro

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance and Business Consulting
Kyiv National University of Technologies and Design*

**ОЦІНКА ТЕОРЕТИЧНИХ ПРИНЦИПІВ БЮДЖЕТУВАННЯ ДЛЯ
РОЗРОБКИ БЮДЖЕТНОЇ ПОЛІТИКИ ГОСПОДАРЮЮЧИХ
СУБ'ЄКТІВ**

**EVALUATION OF THEORETICAL PRINCIPLES OF BUDGETING
FOR THE DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION'S BUDGET
POLICY**

Анотація. Ця стаття присвячена оцінці ключових аспектів бюджетування та їх впливу на формування бюджетної політики у господарюючих суб'єктів. Дослідження розглядає різні аспекти бюджетування, включаючи фінансовий бюджет, виробничий бюджет, інвестиційний бюджет та їх взаємозв'язок.

Подаються приклади практичного впровадження бюджетування на реальних підприємствах та їх результати.

Отримані результати дослідження можуть бути корисними для керівників господарюючих суб'єктів, фінансових аналітиків та інших фахівців, які відповідають за формування бюджетної політики. Дана робота сприяє кращому розумінню важливості бюджетування в управлінні господарюючими суб'єктами та може стати основою для подальших досліджень в цій галузі.

Ключові слова: *бюджетування, бюджетна політика, бюджетні аспекти, фінансовий контроль, фінансова стійкість, стратегічне управління.*

Summary. *This article is devoted to the assessment of key aspects of budgeting and their impact on the formation of budget policy in business entities. The study examines various aspects of budgeting, including financial budget, production budget, investment budget and their interrelationship.*

Examples of practical implementation of budgeting at real enterprises and their results are presented.

The findings of the study may be useful for managers of business entities, financial analysts and other professionals responsible for the formation of budget policy. This work contributes to a better understanding of the importance of budgeting in the management of business entities and can serve as a basis for further research in this area.

Key words: *budgeting, budget policy, budgetary aspects, financial control, financial sustainability, strategic management.*

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку підприємництва бюджетування стає критичним інструментом фінансового управління господарюючих суб'єктів. Однак, багато підприємств стикаються з

проблемами в організації ефективного бюджетування, що може призводити до недофінансування, незадовільних фінансових результатів та втрати конкурентоспроможності.

Відсутність чіткої бюджетної політики та неефективне використання бюджетних інструментів можуть призвести до неврегульованих витрат, нестабільності у фінансовому плануванні та ризику фінансових збитків. Враховуючи зростання конкуренції та економічну нестабільність, важливо розглядати організацію бюджетування як стратегічну проблему для підприємств у будь-якій галузі.

У цьому контексті, виникає необхідність дослідження ключових аспектів бюджетування, визначення найкращих практик та розробки рекомендацій для підприємств щодо вдосконалення їхньої бюджетної політики. Постановка проблеми передбачає аналіз і визначення чинників, які впливають на ефективність бюджетування і розробку пропозицій щодо покращення цього процесу на підприємствах різних галузей та розмірів.

Мета статті - дослідження та аналіз ключових аспектів організації бюджетування на підприємстві. Стаття спрямована на висвітлення сучасних тенденцій та методів бюджетування, актуальних викликів та можливостей у сфері фінансового управління. Крім того, метою є розгляд важливості бюджетування для ефективного управління підприємством, зокрема для досягнення фінансової стійкості, оптимізації витрат та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу. Сучасний економічний ландшафт вимагає застосування нових стратегій управління операційною діяльністю підприємств на всіх етапах управлінського циклу. Управління вимагає розгляду різних методів і інструментів, які почали розвиватися ще в 19 столітті і продовжують вдосконалюватися й до сьогоднішнього дня. Ця динаміка відноситься і до бюджетування в різних галузях економічної діяльності.

В наукових дослідженнях науковці надають різні пояснення таким поняттям, як "бюджет", "бюджетування", "бюджетний менеджмент", "бюджетний цикл" тощо. Після аналізу наукової літератури стає очевидним, що деякі автори розглядають бюджет як засіб розподілу ресурсів на національному рівні, тоді як інші акцентують увагу на доходах і видатках окремої бізнес-одиниці.

Для одних, бюджет це детальний фінансовий план, для інших - це фінансовий план, а для третьої категорії науковців, бюджет представляє собою кількісну і кількісно-фізичну модель бізнес-плану на конкретний бюджетний період. Не менше важливим є те, що деякі дослідники дивляться на бюджет не лише як на плановий інструмент, але і як на інструмент, що включає фактичні результати діяльності.

Загалом, кожен автор привносить свій власний погляд, поповнюючи і розширюючи поняття "бюджет" шляхом введення нових аспектів бюджетування та адаптації його під досягнення конкретних цілей. У цій статті ми розглядаємо бюджет, ґрунтуючись на таких припущеннях:

1. Терміни "державний бюджет" і "бюджет бізнес-одиниці" не можуть вважатися взаємозамінними.

2. З грошового погляду, державний бюджет має дві основні складові: доходи та видатки.

3. Загалом, бюджет може розглядатися як документ, що має нормативно-правовий характер, однак водночас він є системою економічних відносин, пов'язаних з асигнуванням, розподілом і використанням ресурсів.

4. Бюджет бізнес-одиниці розглядається як стратегічний план, що виступає основою для забезпечення і розподілу матеріальних, людських, фінансових та інших ресурсів, спрямованих на досягнення визначених цілей в установлені строки.

5. Бюджет підприємства представляє собою обсяг ресурсів, призначених для конкретного використання та управління підрозділом підприємства.

Загалом, бюджет підприємства можна розглядати як докладний план її діяльності в цілому, а в той же час, як конкретний докладний план для окремих аспектів її функціонування. Цей план включає як фізичні, так і фінансові показники і спрямований на досягнення конкретних цілей протягом визначеного періоду часу.

У наукових працях поняття бюджетування розглядається різними термінами, такими як "технологія," "процес," "інструмент," "процедура," "система," "елемент системи," "інститут," "комплекс заходів," та інші.

Вивчивши уважно наукові роботи дослідників, можна побачити, що чіткого визначення процесу бюджетування немає, оскільки в законодавстві воно не регулюється. [5,6]. Глибше розглянувши суть цього поняття, можна прийти до висновку, що бюджетування - це складний процес, що включає в себе кілька компонентів та складових елементів [4].

Аналізуючи різні підходи до бюджетування, слід зауважити, що кожен автор надає своє розуміння цього процесу та використовує різні терміни. Наприклад, О.М. Калініна [1] вказує, що бюджетування - це процес, який спрямований на виконання короткострокових завдань управління оборотним капіталом. Додатково, автор розглядає бюджетування як метод управління оборотним капіталом, але варто відзначити, що бюджетування охоплює всі активи та пасиви підприємства, як у короткостроковому, так і в довгостроковому плануванні.

Квасницька Р. С. та Джерелейко С. О. [2] в своєму дослідженні стверджують, що бюджетування представляє собою технологію планування, яка включає створення системи взаємопов'язаних бюджетів для підприємства та його структурних підрозділів на майбутній період часу. Ця технологія передбачає облік та аналіз різниць між фактичними та

бюджетними показниками, а також впровадження контролю за їх виконанням з метою досягнення оптимального балансу між доходами та витратами підприємства та підвищення обґрунтованості прийняття управлінських рішень.

Тирінов А. В. [3] висловлює думку, що бюджетування - це процес, який включає в себе створення, виконання і реалізацію системи бюджетів. На його думку, розглядають бюджетування як ідентичне бюджетному плануванню. Однак важливо зауважити, що ця точка зору не враховує всі аспекти бюджетування. Бюджетування не обмежується лише плануванням майбутніх операцій підприємства. Воно також включає в себе інші важливі функції, такі як організація процесу виконання бюджетів, контроль за їх виконанням, мотивація персоналу та регулювання діяльності підприємств для досягнення стратегічних цілей.

Цілі бюджетування підприємства представлені в економічній літературі з різних точок зору. Деякі дослідники включають цілі бюджетування в загальні цілі господарюючих суб'єктів, тоді як інші спрямовують їх на функції бюджетування. Важливо розуміти, що цілі бюджетування пов'язані зі змістом цього економічного поняття. Наприклад, якщо розглядати бюджетування як складову частину управлінського обліку, то його основною метою буде забезпечення менеджерів актуальною інформацією для прийняття управлінських рішень на всіх етапах бюджетного циклу.

Цілі бюджетування можуть бути загальними або специфічними і залежать від часових рамок, сфер діяльності та їх доцільності. Предметна область бюджетування визначається його об'єктами, які пов'язані з діяльністю компанії в цілому та її окремими секторами. Ця область може охоплювати як всю сукупність активів і бізнес-процесів протягом усього операційного циклу управління, так і окремі процеси, групи операцій,

активи, зобов'язання, доходи, витрати, підрозділи або продукти в залежності від бюджетних цілей і завдань.

Бюджетування тісно пов'язане з бюджетним управлінням, яке розглядається як система оперативного управління центрами відповідальності на основі бюджетних показників для досягнення цілей та ефективного використання ресурсів компанії. У сучасних умовах функціонал бюджетування розширюється і включає фінансову обґрунтованість управлінських рішень на всіх рівнях ієрархії, ефективність використання наявних ресурсів, активів і контрольних зобов'язань на всіх рівнях управління, забезпечення оцінювання залучених коштів за окремими напрямками управління, визначення напрямів інвестиційної політики, обґрунтування альтернативних варіантів організаційної реструктуризації та посилення фінансової дисципліни, а також поєднання її з організаційною мотивацією персоналу.

Бюджетування не можна відокремити від планування, оскільки воно базується на прогнозованих результатах. Планування передбачає визначення фінансових і нефінансових цілей розвитку бізнесу, а також розробку операційного плану. Таке планування включає в себе визначення ефективних шляхів досягнення цих цілей в обмежених часових рамках. Планування може бути оцінене у двох аспектах: організаційному, яке визначає часові періоди та учасників планування, а також обрану систему для контролю за планами.

Залежно від характеру і змісту планів, які складаються на різні періоди часу, виділяють три основні категорії планування: стратегічне, тактичне та оперативне планування.

Стратегічне планування орієнтоване на довгострокову перспективу і фокусується на визначенні мети і завдань, обрання стратегії розвитку бізнесу, розробці сфери діяльності, аналізі ринку, виборі партнерів і багатьох інших аспектах.

Тактичне планування, здійснюване в середньостроковій перспективі, включає розробку підходів до виконання стратегії і розподіл ресурсів, необхідних для досягнення поставлених завдань.

Оперативне планування, спрямоване на поточну діяльність, ставить своєю метою конкретизацію показників, які були визначені на тактичному рівні, для щоденного та безперервного виконання операцій компанії на всіх рівнях та відділах.

Терміни, пов'язані зі стратегічним, тактичним і оперативним плануванням, зазвичай варіюються в залежності від масштабу та характеру діяльності компанії.

У контексті бюджетування, планується визначення доходів, витрат, грошових потоків та інших фінансових та нефінансових показників, які сприяють досягненню цілей компанії.

Бюджетування і планування є важливими аспектами управління, і хоча вони часто використовуються як взаємозамінні терміни, вони мають певні різниці. Бюджетування зазвичай вважається більш детальним та конкретним процесом, що орієнтований на конкретні числа і ресурси, в той час як планування більше спрямоване на загальні цілі та стратегічні аспекти.

У процесі виконання бюджетів, фактична інформація узгоджується в системі управлінського обліку, що допомагає реалізувати принцип зворотного зв'язку. Бюджети зазвичай виконуються за центрами відповідальності, що створює необхідність впровадження системи внутрішнього контролю для моніторингу результатів їх виконання.

На практиці, бюджетування виконує низку функцій, які описані різними авторами в економічній літературі в контексті їхніх власних розумінь та підходів. У науковій літературі відсутній єдиний підхід до визначення складу та сутності цих функцій, і це обумовлено різноманітністю трактувань самого терміну "бюджетування", а також

різними цілями та завданнями, які перед ним ставляться, а також багатогранністю предмету і об'єктів дослідження.

З метою досягнення цілей бізнесу, слід розглядати наступні функції бюджетування:

1. Бюджет - це інструмент, спрямований на операційне планування, де визначаються конкретні цілі компанії на визначений період. Бюджети служать як важливий маршрут досягнення цих цілей, оскільки вони враховують ресурси, які наразі доступні, і ті, які передбачається використання у майбутньому.

2. Бюджети виконують функцію координації, яка забезпечує взаємозв'язок між різними аспектами діяльності компанії та різними її підрозділами. Вони допомагають узгодити інтереси різних працівників і груп в компанії, щоб досягти загальних цілей.

3. Функція мотивації, що вбудована в бюджетування, спрямована на стимулювання робітників на всіх рівнях управління до досягнення фінансових цілей. Ця мотивація охоплює як вищих керівників, так і рядовий персонал, і включає в себе розробку систем стимулювання, в яких фінансовий стимул є однією з ключових складових.

4. Бюджет відіграє важливу роль у контролі та аналізі операційної діяльності організації. Виконання цієї функції охоплює такі аспекти:

- Підготовка внутрішніх фінансових звітів та рахунків є ключовим етапом у бюджетному процесі. Ці звіти дозволяють оцінити фінансовий стан господарюючих суб'єктів, відстежити поточні доходи та витрати, а також визначити виконання бюджетних планів.
- Порівняння фактичних та бюджетних показників допомагає виявити різницю між тим, як планувалося і як відбулося насправді. Цей аналіз дозволяє ідентифікувати відхилення і визначити, чому вони сталися.
- Проведення аналізу факторів, які можуть вплинути на досягнутий фінансовий результат, є важливою частиною бюджетного контролю.

Це дозволяє розуміти, які зміни в економічному середовищі або у внутрішніх процесах підприємства могли вплинути на фінансовий результат.

- Узгодження бюджетних показників з цілями організації є важливим етапом, щоб переконатися, що бюджет відповідає стратегічним завданням компанії. Це означає, що бюджет повинен бути спрямований на досягнення визначених фінансових і стратегічних цілей.

5. Функція аудиту в контексті бюджетування виявляє потенційні проблеми, що вимагають негайного вирішення, і допомагає ідентифікувати нові можливості, які можуть не бути враховані під час початкового формування бюджету. Крім того, аудит дозволяє виправити бюджетні показники, якщо початковий бюджет виявляється нереалістичним або недоцільним після подальшого аналізу та оцінки.

6. Центри фінансової відповідальності розробляють критерії оцінки та управлінські оцінки, які потім враховуються при формуванні бюджетів. Оцінка виконання бюджетів здійснюється цими центрами на основі аналізу фінансових показників, що передбачає виявлення причин відхилень між фактичними та бюджетними показниками. Ця оцінка служить основою для впровадження системи мотивації в широкому масштабі всередині компанії.

7. Комунікативна функція бюджетів полягає в поширенні інформації серед працівників шляхом використання інформаційних бюджетів, які охоплюють виробничі та фінансові аспекти діяльності компанії. Цей процес передачі інформації відбувається від менеджерів нижчого рівня до вищого керівництва і навпаки, сприяючи покращенню внутрішньої комунікації в організації. Такий обмін інформацією сприяє кращому розумінню фінансових цілей та досягнень компанії всередині її структури. Керівники, які беруть активну участь у процесі підготовки та узгодження бюджету, глибоко аналізують фінансову діяльність свого відділу, ретельно

стежати за відношеннями показників у межах своєї відповідальності та в порівнянні з іншими структурними підрозділами.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Загальний висновок з дослідження полягає в тому, що сучасний процес бюджетування включає в себе всі етапи управлінського циклу. Цей цикл охоплює такі найважливіші етапи, як прогнозування, планування, виконання, аудит, аналіз та корекцію. Всі ці процеси спрямовані на досягнення стратегічних цілей та вирішення управлінських завдань господарюючих суб'єктів. Іншими словами, бюджетування інтегрується в управлінський цикл як необхідний інструмент для оптимального фінансового планування та контролю на підприємствах.

Література

1. Калініна О. М. Бюджетування як метод управління оборотним капіталом промислового підприємства [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)»; Харків. нац. екон. ун-т. Харків, 2007. 22 с.
2. Джерелейко С. О. Квасницька Р. С. Сутність та класифікація бюджетування суб'єктів господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія : Економічні науки.* 2010. № 5. С. 78-82. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_1_1/pdf/030-033.pdf
3. Тирінов А.В. Організація бюджетування як частина управлінського обліку: *Вісник ХДУ. Серія Економічні науки.* 2019& № 34. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/477>
4. Колесніченко А.С. Стратегічний вектор розвитку системи бюджетування в державному секторі як інтеграція обліку, аналізу,

- оподаткування та контролю. *Економіка та держава*. 2021. № 11. С. 58-64. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/11_2021/12.pdf
5. Дзюба О.М. Загальні основи організації процесу бюджетування на підприємствах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. С. 618-621. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/121.pdf>
6. Калініна О.М. Етапи розробки і впровадження бюджетування. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2010. № 1. С. 57–64.