

АНАЛІЗ ФУНДАМЕНТАЛЬНИХ МЕТОДІВ БЮДЖЕТУВАННЯ З МЕТОЮ РОЗРОБЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ БЮДЖЕТНОЇ ПОЛІТИКИ

BUDGETING FUNDAMENTALS ANALYSIS FOR THE PURPOSES OF ORGANIZATIONAL BUDGETARY POLICY DEVELOPMENT

УДК 336.142.3

Руснак А.В.

д.е.н., доцент, професор кафедри економіки

Херсонська філія Національного університету кораблебудування імені Адмірала Макарова

Петренко В.С.

к.е.н., доцент кафедри фінансів обліку та підприємництва

Херсонський державний університет

Карнаушенко А.С.

к.е.н., асистент кафедри економіки та фінансів

Херсонський державний аграрний університет

У статті висвітлено теоретичні питання бюджетування. Розглянуто сутність поняття, його предмет, об'єкти та функціональність бюджетної політики підприємства. Подані принципи бюджетування, їх зміст, функції, масштаби та реалізація.

Ключові слова: бюджет, бюджетування, бюджетний цикл, державний бюджет, бюджет ділової одиниці, планування.

В статье освещены теоретические вопросы бюджетирования. Рассмотрены сущность понятия, его предмет, объекты и функциональность бюджетной политики предприятия. Представлены принципы

бюджетирования, их содержание, функции, масштабы и реализация.

Ключевые слова: бюджет, бюджетирование, бюджетный цикл, государственный бюджет, бюджет деловой единицы, планирование.

The article covers the theoretical issues of budgeting. The essence of the concept, its object, objects and functionality of the budget policy of the enterprise are considered. Presented principles of budgeting their content, functions, scale and implementation.

Key words: budget, budgeting, budget cycle, national budget, the budget of a business unit, planning.

Постановка проблеми. У сучасних економічних умовах перед підприємствами стоїть важливе завдання оптимізації економічного управління діяльністю підприємства. Бюджетування як метод управління дає змогу вирішувати завдання оперативного та стратегічного планування, координувати плани підприємства, оцінювати тенденції та формувати прогнози його розвитку. Розроблення системи бюджетів дає змогу контролювати та аналізувати показники діяльності підприємства за всіма напрямками, забезпечує відповідною кількісною інформацією процес прийняття управлінських рішень, сприяє підвищенню ефективності системи управління підприємством.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблеми організації бюджетування на підприємстві досліджували провідні вчені, такі як І.Є. Андрущенко, У.О. Балік, Ж.А. Белець, І.В. Горбатюк, С.О. Джерелейко, О.С. Касьян, Р.С. Квасницька, С.М. Ковтун, М.В. Колісник, В.І. Куцик, Н.М. Михайличенко, В.А. Панков, В.П. Писаренко, І.Д. П'ятничук, А.А. Сорока, П.А. Фісуненко, О.Є. Федорченко та ін.

У працях цих науковців досліджено економічну сутність та види бюджетів, охарактеризовано роль бюджетування в організації діяльності підприємства, наведено принципи бюджетування, методи та прийоми бюджетного процесу.

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми. У сучасних умовах питання необхідності удосконалення значення бюджетування в управлінні підприємством, структуризації етапів формування бюджетної системи є недостатньо висвітленими для ефективного вирішення завдань оптимізації економічного управління діяльністю підприємства.

Формулювання цілей статті. Метою статті є аналіз фундаментальних методів бюджетування для обґрунтування напрямів розроблення ефективної організаційної бюджетної політики.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Сучасний економічний клімат створює таке бізнес середовище, яке вимагає прийняття нових підходів до управління операціями бізнес-процесу на всіх етапах циклу управління. Як у теорії, так і на практиці існують різні методи та інструменти управління, що виникли в ХІХ столітті, розвивалися і вдосконалюються до теперішнього часу. Ця ситуація однаково справедливо і для бюджетування у різних галузях економічної діяльності.

У наукових роботах вчені не дають однозначних трактувань таких понять як «бюджет», «бюджетування», «управління бюджетом», «бюджетний цикл» та ін. У результаті аналізу академічної літератури було встановлено, що деякі автори розглядають бюджет щодо розподілу ресурсів на національному рівні, інші – на доходи та витрати господарської одиниці [1]. Тим самим одна категорія дослідників визначає бюджет як детальний фінансовий план [2, ст. 53], інша їх категорія – як кількісне представлення бізнес-плану як ряду фізичних та фінансових показників за певний бюджетний період. Крім того, ряд учених описує бюджет не лише за плановими цілями, а й – до фактичних показників ефективності [3, ст. 180].

Загалом, кожен автор висловлює свою точку зору, забезпечуючи тим самим повний опис поняття «бюджет» за рахунок додавання нових об'єктів бюджетування і шляхом приведення його відповідно до цілей, які будуть досягнуті.

Передбачається, що поняття «бюджет» базується на таких припущеннях:

- терміни «державний бюджет» та «бюджет ділової одиниці» не є синонімами;
- державний бюджет розробляється з точки зору доходів та видатків у грошовій формі;
- загалом, бюджет є нормативно-правовим актом, з одного боку, та системою економічних відносин, що розвиваються у зв'язку з забезпеченням, розподілом та використанням ресурсів, з іншого боку;
- бюджет бізнес-підрозділу розглядається як запланований документ, який стає основою для надання та розподілу матеріальних, людських, фінансових та інших ресурсів відповідно до цілей, які мають бути досягнуті у встановлені терміни;
- бюджет бізнес-одиниці – це сума ресурсів, виділених для конкретного використання під контролем департаменту організації [4, с. 158].

Так, бюджет бізнес-підрозділу є детальним планом своєї діяльності в цілому і одночасно представляє окремі сфери, що викликають занепокоєння, який здійснюється у фізичному та грошовому вираженні і спрямований на досягнення певних цілей у визначеному проміжку часу.

У наукових трактатах концепція бюджетування описується за допомогою таких термінів, як «технологія», «процес», «інструмент», «процедура», «техніка», «система», «системний елемент», «інститут» тощо.

У результаті критичного аналізу можна зробити наступний висновок стосовно розглянутих підходів. Більшість авторів та фахівців трактують бюджетування як техніку управління, що означає різні значення цього поняття.

Підхід С.М. Ковтун заснований на застосуванні багатопланового підходу до бюджетування, що включає фінансове планування, облік та контроль [5, с. 86]. Недоліком цього методу є запропонований перелік об'єктів бюджетування, обмежений доходами та витратами, що недостатньо для цілей прийняття управлінських рішень.

І.Є. Андрущенко зосереджує увагу на бізнес-процесах при визначенні бюджету як технології управління. Позиція автора полягає в тому, що технологія складання бюджету передбачає збір інформації про бізнес-процеси, яка необхідна для управління бізнес-процесами [6].

Перегляд бюджету як технології, В.І. Куцик надає значну експлікацію, підкреслюючи співвідношення між організаційним бюджетуванням та стратегічним плануванням [7, с. 252].

Автори, що визначають бюджетування як процес у широкому сенсі, зменшують його значення поділом на етапи планування, ратифікації, корекції, затвердження, виконання та контролю. У вузькому сенсі бюджетування трактується лише як процес підготовки та затвердження бюджету. Вважаючи,

що формування бюджету має розглядатися як процес його підготовки для діяльності компанії та її підрозділів за умови поточних цілей і стратегічних цілей, а також контролю за розподілом бюджету з метою вжиття коригуючих заходів щодо відхилень від бюджетних показників ефективності.

Р.С. Квасницька, стверджує, що підходи до бюджетування як технології та процесу не є альтернативними або взаємовиключними, оскільки кінцева мета технології передбачає розбиття процесу досягнення певного результату на складові елементи [8, с. 106].

Розбіжність наукових поглядів на концепцію бюджетування впливає з того, що ця економічна категорія:

- використовується фахівцями у різних сферах, таких як планування, управлінський облік, фінансовий менеджмент, контроль та ін.
- застосовується в різних країнах та призводить до неправильного тлумачення цієї ідеї при перекладі;
- швидко і вчасно розвивається.

Організаційне бюджетування характеризується відповідними цілями, які представлені в економічній літературі з різних точок зору. Деякі дослідники прирівнюють бюджетні цілі до організаційних, інші прирівнюють їх до функцій бюджетування [9, с. 214]. Припустимо, що цілі бюджетування повинні розглядатися разом із змістом цієї економічної концепції. Наприклад, якщо бюджетування розглядається як складова частина управлінського обліку, його основною метою є надання керівникам відповідної інформації для прийняття управлінських рішень на всіх стадіях бюджетного циклу.

Тематика бюджетування характеризується його об'єктами, пов'язаними з діяльністю компанії в цілому та її секторів. Предметна сфера може охоплювати як загальний діапазон активів, так і бізнес-процеси протягом всього циклу управління операціями; і окремі процеси, операційні групи, активи, зобов'язання, надходження, витрати, підрозділи або продукти в залежності від бюджетних цілей і завдань, що підлягають виконанню.

У науковій літературі предмет бюджетування в бізнес-одиниці розглядається як:

- місія компанії;
- бізнес-ризик;
- прогнозні та фактичні показники ефективності фінансової та операційної діяльності компанії, включаючи відхилення цільових показників від фактичних досягнень [10, с. 229].

Бюджетування тісно пов'язане з ідеєю управління бюджетом, яка розглядається як система оперативного управління центрами відповідальності на основі бюджетних цілей для досягнення стратегічних цілей та ефективного використання ресурсів компанії, що є складовою частиною бюджетування.

На сьогодні функціональність бюджетування у великій компанії розширюється та включає:

- фінансову обґрунтованість управлінських рішень на всіх рівнях ієрархії;
- ефективність використання наявних ресурсів, активів та наглядових зобов'язань на всіх рівнях управління;
- забезпечення оцінки привабливості окремих сфер господарського управління;
- визначення напрямів інвестиційної політики;
- обґрунтування альтернатив організаційної структури;
- посилення фінансової дисципліни та його сумісність з мотивацією організаційного персоналу [11, с. 112].

Бюджетування нерозривно пов'язане з плануванням. На підставі прогнозованих результатів планується реалізація та розробляється оперативний план. Планування передбачає визначення та оцінку фінансових та нефінансових цілей розвитку бізнесу, визначаючи ефективні шляхи їх досягнення в певні часові рамки. Планування розташовується у двох самостійних бізнес-вимірах:

- організаційний аспект, який передбачає підбір персоналу для підготовки планів, періодичність їх підготовки, час передачі інформації та склад його користувачів, система перегляду плану;
- змістовий параметр, який встановлює алгоритми планування, джерела отримання первинних даних й визначає економічне обґрунтування, первинні дані, результат тощо.

Залежно від змісту планів, розроблених для різних часових горизонтів, розрізняють три категорії планування: стратегічні, тактичні та оперативні.

Стратегічне планування орієнтоване на довгострокову перспективу і пов'язане з встановленням цілей, визначенням бізнесу та ринку, масштабів, націленням на клієнтів, вибором партнерів та ін. Тактичне планування, виконане в середньостроковій перспективі, включає в себе прийняття підходів до реалізації стратегії та необхідні ресурси. Короткострокове планування спрямоване на поточні операції, його основна мета полягає у визначенні показників тактичного плану з метою щоденного систематичного та покрокового виконання операцій підприємства, включаючи всі підрозділи. Визначені періоди часу, пов'язані з стратегічним, тактичним та операційним плануванням, залежать від характеристик продуктивності та масштабу компанії і можуть суттєво відрізнятися.

У сфері бюджетування плануються доходи, витрати, рух грошових коштів та інші фінансові й нефінансові показники, які дозволяють досягти цілей компанії. Є.О. Федорченко зазначає, що різниця між поняттями «бюджетування» та «планування» полягає в тому, що формування бюджету є основою для будь-якої запланованої діяльності, вона забезпечує структурування та деталізацію

інформації про об'єкт, призначений для бізнес-планування в рамках конкретних кошторисних витрат. Одночасно бюджетування орієнтоване на актуалізацію його високого аналітичного функціонального потенціалу [12, с. 38].

На етапі використання бюджету в системі управлінського обліку виконується фактична інформація, яка забезпечує реалізацію принципу зворотного зв'язку. Бюджети реалізуються центрами відповідальності, що призводить до необхідності запровадження системи внутрішнього контролю для моніторингу результатів їх роботи.

Принципи знаходяться в основі правил бюджетування та всіх його складових, включаючи методологію, організацію планування та контроль за виконанням бюджету.

У табл. 1 представлені принципи бюджетування та їх зміст, застосування яких забезпечує планування бюджету та його реалізацію бізнес-підрозділом.

Зміст таблиці свідчить про різноманітність принципів бюджетування, оскільки методологія складання бюджету ґрунтується на взаємозв'язку з науковими аспектами економічних методів, а також поняттями в різних наукових дисциплінах у системі знань.

На практиці бюджетування виконує ряд функцій, які різні автори описали в економічній літературі в контексті їх тлумачень та висновків. У цілому, відсутній загальний підхід до складу та змісту цих функцій; така ситуація зумовлена різноманітними тлумаченнями поняття «бюджетування», його численними цілями та завданнями, багатогранним предметом та об'єктами.

Виділяють наступні функції бюджетування:

1. Бюджет – інструмент, який використовується для планування операцій. План містить цілі компанії, встановлені на певний період часу, тоді як бюджети допомагають визначити шляхи досягнення цих цілей, іншими словами, використання ресурсів з урахуванням наявних та прогнозованих можливостей та ефективності.

2. Бюджети виконують функцію координації, яка включає в себе забезпечення взаємозв'язків між різними видами діяльності та різними організаціями, а також вирівнювання інтересів між окремими працівниками та групами співробітників всередині компанії.

3. Функція мотивації, спрямована на вищі керівні посади на всіх рівнях та звичайний персонал, для досягнення цілей центрів фінансової відповідальності та підприємства, передбачає розробку системи стимулювання, що включає фінансові стимули як один із складових елементів. Система фінансових стимулів реалізується на основі аналізу показників ефективності, баз даних, коефіцієнтів бонусу, методології їх розрахунку та інших умов – для кожного центру відповідальності.

Принципи бюджетування

Принципи бюджетування	Зміст принципів
Взаємозв'язок між стратегічними, поточними планами та бюджетами	Послідовність серед стратегічних і тактичних цілей компанії та показників бюджету, затверджених на певний бюджетний період
Грошові та кількісні показники	Бюджетні показники виражаються у фізичних та монетарних заходах. Проте план, окрім бюджетних кількісних значень, зазвичай включає перелік конкретних дій для досягнення цих цілей
Визначення в часі	Бюджет розробляється та приймається на певний бюджетний період, який має часові рамки
Бюджетна частота	Бюджетний період має певну тривалість. Бюджети компанії готуються щороку з розбивкою на мінімальні бюджетні періоди
Гнучкість	Пристосування до змін внутрішніх та зовнішніх умов
Централізація	Процес підготовки бюджету може виконуватися «зверху вниз» та «знизу вгору». Перший варіант передбачає підготовку бюджетів спеціалізованою службою та її рекомендацій організаціям департаментів для дій; другий варіант – участь організаційних відділів у підготовці бюджету. Однак, врешті-решт, затвердження бюджетних показників здійснюється вищими керівниками компанії
Систематичний підхід	Бюджетні показники для окремих підрозділів та сегментів приймаються за рахунок максимізації кінцевих результатів на підприємстві в цілому, а не для підвищення ефективності окремих сегментів
Релевантність інформації	Специфікація показників у певній формі бюджету та відхилення в рахунках і записях, виявлених на етапі моніторингу виконання бюджету, залежать від релевантності інформації для прийняття управлінських рішень
Перспективи	Попередній опис фінансових цілей підприємства та його підрозділів у формі завдань відповідно до визначених норм. Бюджети включають показники, які мають прогнозовані значення та характеризують майбутні види діяльності підприємства в цілому і його сегментів зокрема
Складність	При підготовці бюджетів необхідно враховувати вплив зовнішніх та внутрішніх чинників. Зовнішні чинники охоплюють конкуренцію, соціальне життя, науково-технічний прогрес, макро- та мікроекономічну ситуацію, політичний клімат; внутрішні – виробництво, організація, людські ресурси, дослідження та розробки
Координація	Процес підготовки та затвердження бюджету передбачає узгодження інтересів між підприємством, його підрозділами та працівниками
Безперервність	Порядок складання бюджету передбачає перегляд попередніх прогнозів на бюджетний період до закінчення поточного періоду на основі оперативного контролю та аналізу поточного використання бюджету з урахуванням зміни зовнішніх чинників
Багатомірність	Процес бюджетування досліджує різні сценарії розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища за допомогою системи гнучких бюджетів
Конфіденційність	Дотримання правил комерційної конфіденційності стосовно інформації про організацію бюджетування
Стандартизація	З метою регулювання, прозорості та послідовності, необхідно стандартизувати бюджетні форми, процедури та правила бюджетування для управління підприємством та його підрозділами
Індикатор реальності	При підготовці бюджетів показники бюджету не повинні переоцінюватися або недооцінюватися
Аналітичність	Показники, які можна знайти у звітах, повинні бути представлені у зручному вигляді, не вимагаючи додаткової аналітичної обробки або зворотних синтетичних процедур
Сумісність	Показники бюджету та результати звіту повинні відповідати цілям моніторингу та аналізу виконання бюджету
Особиста відповідальність	Одним з основних організаційних аспектів бюджетування є розробка фінансової структури, інтегрованої в центри фінансової відповідальності, з метою розподілу відповідальності окремих керівників вищої ланки для здійснення контрольованих показників бюджету
Наявність якісних критеріїв	Необхідно визначити показники, які характеризують якість використання бюджету з метою оцінки ефективності в центрах фінансової відповідальності та розробки схеми стимулювання
Прозорість	Доступність і наявність бюджетної інформації, оцінки реальних можливостей для здійснення контролю за її виконанням
Ефективність	Витрати на виконання бюджетного процесу не повинні перевищувати економічних вигод від бюджету як інструменту планування та контролю

Джерело: власна розробка автора

4. Бюджет – це засіб контролю та організаційного аналізу діяльності підприємства. Виконання цієї функції включає в себе:

- складання внутрішніх рахунків і звітів;
- порівняння фактичних та бюджетних показників;
- аналіз чинників, які можуть вплинути на досягнутий результат;
- узгодження бюджетних показників з організаційними цілями.

5. Функція аудиту дозволяє визначити проблемні області, які потребують першочергової уваги, для виявлення нових можливостей, які не були описані на стадії підготовки бюджету, для виправлення показників бюджету, якщо початковий бюджет певною мірою є нереалістичним.

6. Центри фінансової відповідальності розробляють критерії оцінки та оцінки управління, які потім включаються до бюджетів. Оцінка виконання бюджету здійснюється центрами фінансової відповідальності на основі аналізу показників, що передбачає виявлення причин розбіжностей між фактичними та бюджетними значеннями.

7. Комунікативна функція бюджетів передбачає поширення інформації серед працівників через інформаційні бюджети про виробничі та фінансові аспекти діяльності компанії. Передача інформації здійснюється від керівників нижчого рівня до керівних працівників та навпаки.

8. Бюджети виступають в якості навчальної допомоги для керівників.

Менеджери, які беруть участь у підготовці та узгодженні бюджету, детально вивчають діяльність своєї ділянки, контролюють та порівнюють відносини між показниками власного центру відповідальності та іншими центрами.

Висновки з проведеного дослідження. У підсумку, вивчення думок, висловлених дослідниками та спеціалістами, які досліджують сутність бюджетів та визначають правила і функції бюджетування на рівні бізнес-підрозділу, засвідчує, що в сучасних умовах бюджетування виконується на всіх етапах циклу управління. Останнє представляє собою загальну суму та послідовність повторюваних процесів: прогнозування, планування, виконання, аудит, аналіз та регулювання, це передбачає управлінські дії, спрямовані на вирішення управлінських завдань та досягнення організаційних цілей. Тому, бюджет – це добре сформована концепція. Яка в сучасному економічному середовищі вимагає розробки нових підходів для організаційного управління в залежності від внутрішнього організаційного клімату в бізнес-одиноці та його цілей і завдань, які необхідно виконати.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Белец Ж.А. Партиципаторне бюджетування як інноваційний демократичний інструмент участі громадян в управлінні справами територіальних громад / Ж.А. Белец // Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2016. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2016_1_21.
2. Писаренко В.П. Впровадження партисипативного бюджету / В.П. Писаренко // Фінанси України. 2016. № 7. С. 51–54.
3. Фісуненко П.А. Роль бюджету та процесу бюджетування в управлінні підприємством / П.А. Фісуненко, А.А. Сорока // Молодий вчений. 2016. 5(32). С. 178–181.
4. Давидович І.Є. Бюджетування як інструмент оперативного контролінгу / І.Є. Давидович // Вісник Тернопільської академії народного господарства. 2004. № 4. С. 156–162.
5. Ковтун С.М. Бюджетування на сучасному підприємстві, або Як ефективно управляти фінансами / С. Ковтун. Х. : Фактор, 2005. 340 с.
6. Андрущенко І.Є., Касьян О.С. Бюджетування, як технологія стратегічного фінансового управління / І.Є. Андрущенко, О.С. Касьян // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». № 12. 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3611>.
7. Куцик В.І. Технологія бюджетування як інструмент управління підприємством / В.І. Куцик, І.В. Горбатюк // Науковий вісник Національного лісо-технічного університету України. 2011. Вип. 21.5. С. 248–253.
8. Квасницька Р.С. Теоретичні аспекти та принципи ефективного бюджетування на підприємствах [Текст] / Р.С. Квасницька, С.О. Джерелейко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2009. № 3. Т. 1. С. 105–110.
9. Макарук Ф.Ф. Бюджетування у системі контролю діяльності підприємства: теоретичний аспект / Ф.Ф. Макарук // Проблеми теорії і методології бухгалтерського обліку. Міжнародний збірник наукових праць / [ред. кол.: Ф.Ф. Бутинець, О.В. Олійник, Н.М. Малюга та ін]. Житомир: ЖДТУ, 2010. № 3(18). С. 212–217.
10. П'ятничук І.Д. Систематизація підходів до визначення принципів і методів бюджетування / І.Д. Пятничук // Науковоінформаційний вісник ЕКОНОМІКА. 2015. № 12. С. 228–236. URL: <http://visnyk.iful.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/34-12-15.pdf>
11. Панков В.А. Контролінг і бюджетування фінансовогосподарської діяльності підприємства: навч. посіб. / В.А. Панков, С.Я. Єлецких, Н.М. Михайличенко. К.: Центр навч. літ., 2007. 112 с.
12. Федорченко О.Є. Удосконалення системи бюджетування на підприємстві / О.Є. Федорченко // Економіка та держава. № 11. 2015. С. 37–39.