

БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМІ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ПІДПРИЄМСТВА

BUDGETING AS A TOOL FOR RESOURCE MANAGEMENT IN THE ACCOUNTING SYSTEM OF THE ENTERPRISE

УДК 657:658.15](477)

<https://doi.org/10.32843/bses.65-19>

Пасенко В.В.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри обліку,
аналізу і оподаткування
Черкаський державний технологічний
університет

Пастернак Я.П.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри обліку,
аналізу і оподаткування
Черкаський державний технологічний
університет

Pasenko Victoria

Cherkasy State Technological University

Pasternak Yaroslava

Cherkasy State Technological University

У статті розглянуто підходи науковців до визначення терміна «бюджетування» та встановлено, що в сучасній науковій літературі дане поняття розглядається, по-перше, як процес, по-друге, як технологія, по-третє, як планування. Тому існуюча система бюджетування підприємства пронизує всі етапи управління діяльністю підприємства, а також має суттєвий вплив на організацію обліку, аналізу та контролю. Проведені дослідження показали, що бюджетування застосовується як інструмент управління ресурсами підприємства, позиковим капіталом, а також як засіб внутрішньофірмового обліку, контролю й аналізу. На підприємстві повинні бути розроблені такі види бюджетів, що мають безпосереднє відношення до управління ресурсами та позиковим капіталом: капітальний (інвестиційний) бюджет, бюджет закупівель, бюджет виробництва, бюджет запасів готової продукції, бюджет руху грошових коштів, бюджет надходження грошових коштів, кредитний бюджет, бюджет витрачання грошових коштів. Бюджетування як інструмент управління ресурсами передбачає формування планів та бюджетів майбутніх операцій, що дає можливість передбачити проблеми та приймати управлінські рішення щодо їх усунення.

Ключові слова: бюджетування, бюджет, управління ресурсами, інструмент управління, бухгалтерський облік, контроль, планування.

В статье рассмотрены подходы ученых к определению понятия «бюджетирова-

ние» и установлено, что в современной научной литературе данный термин рассматривается, во-первых, как процесс, во-вторых, как технология, в-третьих, как планирование. Поэтому существующая система бюджетирования предприятия пронизывает все этапы управления деятельностью предприятия, а также оказывает существенное влияние на организацию учета, анализа и контроля. Проведенные исследования показали, что бюджетирование применяется как инструмент управления ресурсами предприятия, заемным капиталом, а также как средство внутрифирменного учета, контроля и анализа. На предприятии должны быть разработаны следующие виды бюджетов, имеющих непосредственное отношение к управлению ресурсами и заемным капиталом: капитальный (инвестиционный) бюджет, бюджет закупок, бюджет производства, бюджет запасов готовой продукции, бюджет движения денежных средств, бюджет поступления денежных средств, кредитный бюджет, бюджет расходования денежных средств. Бюджетирование как инструмент управления ресурсами предусматривает формирование планов и бюджетов будущих операций, что позволяет предусмотреть проблемы и принимать управленческие решения по их устранению.

Ключевые слова: бюджетирование, бюджет, управление ресурсами, инструмент управления, бухгалтерский учет, контроль, планирование.

A modern enterprise management system is impossible without the development and implementation of planned indicators, it should be based on the budget planning and the achievement of budgets realized within the budgeting. The approaches of scientists about the "budgeting" definition were considered in the article and they found that in the modern scientific literature this concept is considered firstly as a process, secondly, as a technology and thirdly, as planning. Therefore, the existing system of enterprise budgeting is aimed not only at the development and implementation of budgets, it permeates all stages of enterprise management. Also it has a significant impact on the organization of accounting, analysis and control, the proper functioning of which depends on the effectiveness of management decisions and the stable development of the enterprise as a whole. Completed researches have shown that the budgeting is used as a tool for managing enterprise resources, debt capital, as well as a tool of internal accounting, control and analysis. The following types of budgets should be developed in the company that are directly related to resource management and debt capital: capital (investment) budget, procurement budget, production budget, inventory budget of finished products, cash flow budget, cash income budget, credit budget, cash budget. No less important place in the enterprise management system is budgeting as a tool of internal accounting, control and analysis. An accounting of budget execution is appointed to reflect the results of individual services, departments, workshops, brigades and the costs incurred by them for the relevant period. Control over the execution of budgets provides verification and evaluation of the results of the operation of various budgeting subsystems. The analysis of budget execution should be understood as a set of methods for comparing the actual budget execution with the planned indicators for a certain period and identifying the factors and reasons that led to their non-execution. Thus, budgeting as a tool of resource management and debt capital of the enterprise involves the formation of plans and budgets for future operations that makes it possible to anticipate problems and make management decisions to eliminate them. Therefore, the introduction of a budgeting system is an objective necessity that has its advantages and contributes to the effectiveness of resource management of the enterprise, increasing its competitiveness and efficiency.

Key words: budgeting, budget, resource management, management tool, accounting, control, planning.

Постановка проблеми. Правильно організований процес управління ресурсами є важливим складником підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання. Функціонування дієвої системи управління ресурсами підприємства можливе лише за умови наявності достатньої, достовірної, систематизованої та обґрунтованої

інформації, яка формується та відображається у бухгалтерському обліку. Сучасна система управління ресурсами неможлива без розроблення та впровадження планових показників, вона повинна спиратися на бюджетне планування та виконання бюджетів. Вищенаведені заходи реалізуються в рамках бюджетування. На сучасних підприєм-

ствах запровадження системи бюджетування не є поширеним, що можна пов'язати з різними причинами: нерозумінням значення бюджетування в різних системах управління, незнанням принципів бюджетування, недосконалістю рівня управління підприємством, відсутністю взаємозв'язку між бюджетуванням та стратегією розвитку підприємства. При цьому правильно організована система бюджетування, яка в повному обсязі відповідає специфіці діяльності підприємства, дасть змогу своєчасно виявляти проблемні сфери й пропонувати заходи щодо ліквідації слабких місць, допоможе забезпечити безпосередній контроль над процесом досягнення стратегічних і тактичних цілей, забезпечить ефективне управління ресурсами підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Теоретичні та методичні аспекти бюджетування, проблеми його впровадження в практичну діяльність досліджували багато вітчизняних учених, серед яких: І.Ф. Баланюк, М.Т. Білуха, Ф.Ф. Бутинець, Ю.А. Верига, А.Ю. Геворкян, С.Ф. Голов, О.Г. Дерев'яно, О.С. Другова, М.В. Кужельний, В.В. Лаврененко, О.В. Лишиленко, Є.В. Мних, Н.І. Пилипів, Л.М. Приходько, С.В. Свірко, В.В. Сопко, Є.Ю. Ткаченко, Н.М. Ткаченко, В.В. Фатюха, Г.О. Швиданенко, В.М. Якубів та ін. Проте дотепер залишається недостатньо вирішеною та потребує подальших досліджень низка суттєвих теоретико-методичних питань стосовно бюджетування як інструменту управління ресурсами в системі бухгалтерського обліку підприємства.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження організації бюджетування, визначення проблемних питань, переваг та особливостей його використання на підприємствах із метою підвищення ефективності управління ресурсами підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Невід'ємними складниками у загальній системі управління сучасним підприємством є планування, облік, аналіз та контроль його діяльності. Кожне підприємство з метою досягнення стратегічної мети (лідерство в певній галузі, утримання позицій на ринку, збільшення рівня прибутку) здійснює стратегічне планування як процес визначення дій, необхідних для досягнення стратегічної мети [1, с. 340]. Стратегічні плани підприємства деталізуються шляхом розроблення короткострокових завдань, які реалізуються в рамках процесу бюджетування.

Практика бюджетного управління як у більшості країн із ринковою економікою, так і в Україні набуває все більшої популярності, хоча в нашій країні відсутнє будь-яке правове її оформлення як технології управління.

У науковій літературі існує багато підходів до визначення сутності процесу бюджетування, а

серед вітчизняних та зарубіжних науковців немає єдиної думки щодо трактування терміна «бюджетування». Так, С.Ф. Голов зазначає, що бюджетування – це процес планування майбутніх операцій підприємства та оформлення його результатів у вигляді системи бюджетів [1, с. 340].

Г.О. Швиданенко, В.В. Лаврененко, О.Г. Дерев'яно, Л.М. Приходько [2, с. 122] наголошують на тому, що під бюджетом сьогодні прийнято розуміти:

- технологію фінансового планування, обліку і контролю доходів та витрат бізнесу на всіх рівнях управління, яка дає змогу аналізувати прогнозовані і фактичні фінансові показники;

- планування майбутніх господарських операцій підприємства й оформлення його результатів у вигляді системи бюджетів;

- метод розподілу ресурсів, охарактеризованих у кількісній формі, для досягнення кількісно вимірюваних цілей;

- процес планування руху ресурсів по підприємству на заданий майбутній період чи проєкт.

У роботі А.В. Дараган, А.Ю. Геворкян, О.С. Другова визначено, що під бюджетуванням необхідно розуміти процес планування взаємозв'язаних бюджетів та управління ними, що орієнтовані на підвищення фінансової стійкості підприємства та на досягнення встановлених ринкових цілей [3, с. 95].

Автори Є.Ю. Ткаченко, В.В. Фатюха зазначають, що всі сучасні трактування поняття бюджетування можна розподілити на чотири підходи, що відображено на рис. 1 [4, с. 478–479].

Отже, у сучасній науковій літературі бюджетування розглядається, по-перше, як процес, по-друге, як технологія, по-третє, як планування. Тому існуюча система бюджетування підприємства спрямована не лише на розроблення та впровадження бюджетів, вона пронизує всі етапи управління діяльністю підприємства, а також має суттєвий вплив на організацію обліку, аналізу та контролю, від належного функціонування якої залежить ефективність прийнятих управлінських рішень та стабільний розвиток підприємства у цілому.

Налагоджена система бюджетування формує та реалізує економічний потенціал підприємства, дає змогу оцінити ефективність його роботи та підвищити якість і оперативність управлінських рішень. Із практичного погляду бюджетування застосовується як інструмент управління ресурсами підприємства (оборотними та необоротними активами), позиковим капіталом, а також як засіб внутрішньофірмового обліку, контролю й аналізу, що включає в себе складники, відображені на рис. 2.

Як інструмент управління ресурсами підприємства процес бюджетування передбачає плану-



Рис. 1. Підходи до трактування поняття «бюджетування»

Джерело: складено авторами за [4, с. 478–479]

вання, контроль та управління рухом грошових коштів, розрахунків із дебіторами, забезпечення підприємства необоротними та оборотними матеріальними активами, нематеріальними активами. Отже, на підприємстві повинні бути розроблені такі види бюджетів, що мають безпосереднє відношення до управління ресурсами:

- капітальний (інвестиційний) бюджет;
- бюджет закупівель;
- бюджет виробництва;
- бюджет запасів готової продукції;
- бюджет руху грошових коштів;
- бюджет надходження грошових коштів.

Як інструмент управління позиковим капіталом, що є джерелом утворення ресурсів підприємства, процес бюджетування передбачає планування, контроль та управління кредиторською заборгованістю стосовно здійснення капітальних інвестицій, придбання виробничих запасів та інших оборотних матеріальних активів, обґрунтування потреби в залученні довгострокових та короткострокових кредитів, розрахунків з іншими кредиторами. Отже, на підприємстві повинні бути розроблені такі види бюджетів, що мають безпосереднє відношення до управління позиковим капіталом:

- кредитний бюджет;
- бюджет витрачання грошових коштів.

Не менш важливе місце в системі управління підприємством займає бюджетування як засіб внутрішньофірмового обліку, контролю і аналізу.

Облік виконання бюджетів як окремий складник призначений для відображення результатів діяльності окремих служб, відділів, цехів, бригад підприємства та понесених ними витрат за відповідний період. Облікова інформація має формуватися з урахуванням потреб керівників різних рівнів управління для прийняття ними дієвих рішень [5, с. 185].

Облік виконання бюджетів пов'язаний як з управлінським, так і з фінансовим обліком, зокрема:

- за допомогою управлінського обліку здійснюється облік надходження доходів підприємства як загалом, так і в розрізі кожного виду доходу, облік витрат та їх калькулювання, отримується необхідна інформація для управління фінансовим результатом підприємства;

- показники фінансового обліку щодо виконання бюджетів формуються у первинних документах, облікових регістрах чи інших носіях облікової інформації й узагальнюються у відомостях і фінансовій звітності.

Таким чином, облік виконання бюджетів є засобом контролю над дотриманням бюджетних показників, за його допомогою забезпечується безперервне спостереження за процесом виконання бюджету, особливо щодо надходження та використання грошових коштів підприємства, за кількісними та якісними показниками процесу виконання бюджетів, їх відображення та узагальнення [6, с. 65].

Наступною підсистемою бюджетування є контроль над виконанням бюджетів.

Контроль над виконанням бюджетів забезпечує перевірку й оцінювання результатів функціонування таких підсистем бюджетування, як бюджетне планування, організація системи бюджетування, облік виконання бюджетів і мотивація до виконання бюджетів, та служить основою для здійснення аналізу виконання бюджетів і регулювання бюджетних показників [6, с. 66].

Під аналізом виконання бюджетів слід розуміти сукупність методів порівняння фактичного виконання бюджетів із запланованими показниками протягом визначеного періоду та виявлення чинників і причин, що зумовили їх невиконання. Застосування аналізу виконання бюджетів дає змогу



Рис. 2. Бюджетування в системі управління підприємством

Джерело: узагальнено авторами на основі [2]

підвищити рівень аналітичності інформації, необхідної менеджерам для прийняття рішень, розширити можливості порівняння й узагальнення його результатів, оцінити роботу структурних підрозділів та виявити чинники впливу на діяльність підприємства для оптимізації його роботи [6, с. 66–67].

Слід зазначити, що між обліком, контролем та аналізом існує тісний взаємозв'язок, який полягає у такому:

- облік та контроль: інформація, сформована в системі обліку за допомогою контролю, може бути зіставлена із плановою з метою встановлення її відповідності чи виявлення відхилень між показниками;

- облік та аналіз: інформація, сформована в системі обліку, може бути проаналізована за допомогою методичних прийомів аналізу з метою вивчення причин відхилень, чинників, які їх викликають, установлення винуватців, виявлення шляхів використання можливих резервів для ліквідації негативних наслідків [5, с. 185].

Бюджетування як інструмент управління ресурсами підприємства, займаючи важливе місце в системі бухгалтерського обліку, має такі переваги:

- забезпечення комплексного підходу до процесу управління підприємством та його структурними підрозділами;

- організація процесу ефективного та цільового використання і розподілу ресурсів підприємства;

- створення умов для нормального кругообігу грошових коштів, а також виконання зобов'язань підприємства перед кредиторами;

- здійснення попередньої оцінки фінансового стану підприємства та результативності його діяльності;

- виявлення резервів та чинників впливу на діяльність підприємства для забезпечення фінансової рівноваги і збільшення його прибутку.

Висновки з проведеного дослідження. Отже, ефективна система бюджетування є необхідною умовою для отримання оперативної та повної інформації про діяльність підприємства у цілому та його окремих структурних підрозділів, забезпечення об'єктивності і повноти процесу управління. У статті розглянуто підходи науковців до визначення поняття «бюджетування» та встановлено, що в сучасній науковій літературі дане поняття розглядається, по-перше, як процес, по-друге, як технологія, по-третє, як планування, тому існуюча система бюджетування пронизує всі етапи управління діяльністю підприємства. Також проведені дослідження показали, що бюджетування застосовується як інструмент управління ресурсами під-

приємства, позиковим капіталом, а також як засіб внутрішньофірмового обліку, контролю й аналізу. Бюджетування як інструмент управління ресурсами та позиковим капіталом підприємства передбачає формування планів та бюджетів майбутніх операцій, що дає можливість передбачити проблеми та приймати управлінські рішення щодо їх усунення. Отже, впровадження системи бюджетування – це об'єктивна необхідність, що має свої переваги та сприяє зростанню ефективності управління ресурсами підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності та ефективності діяльності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Голов С.Ф. Управлінський облік : підручник. Київ : Лібра, 2008. 704 с.
2. Контролінг : навчальний посібник / Г.О. Швиданенко та ін. Київ : КНЕУ, 2008. 264 с.
3. Дараган А.В., Геворкян А.Ю., Другова О.С. Сутність та методи процесу бюджетування у контексті фінансового аналізу діяльності підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 55–1. С. 94–99.
4. Ткаченко Є.Ю., Фатюха В.В. Теоретичні основи бюджетування на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 25. С. 478–482.
5. Федчишина Н.М. Процес бюджетування як інструмент бухгалтерського обліку. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2015. Вип. 10. Ч. 4. С. 182–186.
6. Обліково-аналітичне забезпечення господарської діяльності : монографія / за ред. І.Ф. Баланюка, Н.І. Пилипів, В.М. Якубів. Івано-Франківськ : Фоліант, 2014. 292 с.

REFERENCES:

1. Holov S.F. (2008) *Upravlinskyy oblik* [Accounting management]. Kyiv: Libra. (in Ukrainian)
2. Shvydanenko G.O., Lavrenenko V.V., Derevyanko O.G., Prikhodko L.M. (2008) *Kontrolinh* [Controlling]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
3. Daragan A.V., Gevorkyan A.Y., Drugova O.S. (2020) *Sutnist ta metody protsesu byudzhetuвання u konteksti finansovoho analizu diyalnosti pidpryyemstva* [The essence and the methods of the budgeting process in the context of financial analysis of the enterprise]. *Black Sea Economic Studies*, Issue 55–1, pp. 94–99.
4. Tkachenko E.Y., Fatyukha V.V. (2018) *Teoretychni osnovy byudzhetuвання na pidpryyemstvi* [Theoretical bases of budgeting at the enterprise]. *Market infrastructure*, Issue 25, pp. 478–482.
5. Fedchishina N.M. (2015) *ProtSES byudzhetuвання yak instrument bukhhalterskoho obliku* [The budgeting process as an accounting tool]. *Scientific*, pp. 182–186.
6. Balanuyk I.F., Pylypiv N.I., Jacubiv V.M. (2014) *Oblikovo analitychne zabezpechennya hospodarskoy diyalnosti* [Accounting and analytical support of economic activity]. Ivano-Frankivsk: Drukarnya Foliant.