

БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПОТОЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Онiсiфорова В.Ю., канд. екон. наук, доцент

Харкiвський нацiональний автомобiльно-дорожнiй унiверситет

Осьмiрко I.В., канд. екон. наук, доцент

Харкiвський нацiональний педагогiчний унiверситет iменi

Г.С. Сковороди

Постановка проблеми. Проблема ефективного управління підприємством обов'язково передбачає побудову якісної системи планування. В сучасних нестабільних умовах функціонування вітчизняних підприємств все більше уваги необхідно в цьому процесі приділяти саме короткостроковому, поточному плануванню їх діяльності. Відповідно, все більш поширеним в практичній діяльності підприємств стає такий інструмент поточного та фінансового планування, як бюджетування.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Останніми роками серед науковців все більше уваги приділяється дослідженню системи бюджетування як інструмента планування операційної та фінансової діяльності на підприємстві [1-11]. Однак в своїх роботах переважна більшість авторів фокусує увагу на самій структурі бюджетів, сукупності показників, які мають бути в них відображені, особливостях їх групування за видами діяльності та періодами планування [5, 6]. Значна кількість дослідників приділяє увагу в своїх роботах також питанням інтеграції системи бюджетування в систему планування на підприємстві [7, 8].

Невирішені складові загальної проблеми. Не зважаючи на значну кількість досліджень, подальшого комплексного розгляду та конкретизації вимагають основні аспекти побудови та впровадження якісної системи бюджетування на підприємстві.

Формулювання цілей статті. Метою статті є комплексне дослідження основних теоретичних та практичних аспектів впровадження системи бюджетування на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Бюджетування, відповідно до погляду більшості дослідників, є інструментом в системі планування діяльності підприємства [4, 8]. Тому першочергово слід зупинити увагу саме на цьому аспекті впровадження системи бюджетування.

Планування сьогодні займає одне з центральних місць в системі управління підприємством, бо його метою є прогнозування та організація роботи та розвитку підприємства. Система планування, яка реалізується у сукупності планів, розкриває такі питання, як: цілі, задачі розвитку

підприємства, шляхи їх досягнення, ресурси, організацію виконання та контроль планів.

В процесі планування надзвичайно важливим є етап визначення поточних завдань, виконання яких дозволить підприємству досягти поставлених цілей. Саме на цьому етапі процесу планування діяльності і стає надзвичайно актуальним та ефективним використання системи бюджетування. Проведемо аналіз поглядів дослідників на розуміння сутності бюджету та бюджетування, як економічного поняття (табл. 1).

Таблиця 1

Дослідження сутності понять «бюджет» та «бюджетування»

Автор	Трактування
С. Білобловський	Бюджетування – це «технологія фінансового планування, обліку, контролю доходів і витрат, одержуваних від бізнесу на всіх рівнях керування, що дає змогу аналізувати прогнозовані й отримані фінансові показники» [1]
А.Є. Карпов	Бюджетування – це «інструмент короткострокового планування, що виражає плани підприємства в фінансових показниках, а також спосіб контролю ефективності використання економічних ресурсів: людських, фінансових, виробничих та ін.» [3]
Р.С. Квасницька, С.О. Джерелейко	Бюджетування – «процес розробки, виконання, контролю та аналізу фінансового плану, який охоплює всі сторони діяльності господарської структури, що дозволяє зіставити витрати й отримані результати на наступний період» [4]
А.М. Кармінський	«Бюджетування – це складання бюджету в межах формального процесу планування» [3]
В.М. Коваленко, О.Ю. Нестор	«Бюджет – це плановий документ, що відображає у показниках доходів та видатків господарські операції підприємства та результати, пов'язані з їх виконанням» [5]
І.В. Сергєєв, А.В. Шипіцин	«Короткострокове планування витрат підрозділів» [3]
О.Є. Федорченко	«Бюджет – це план підприємства на певний період часу, виражений у кількісних, переважно фінансових показниках. Бюджетування являє собою процес підготовки бюджету і здійснення контролю за його виконанням» [11]
Г.П. Столяров, Р.П. Пєнова	«Бюджетування є планування, облік і контроль руху грошових коштів, і аналіз фінансових результатів конкретних напрямків діяльності підприємства. Бюджет – це фінансовий план, що охоплює всі сторони діяльності підприємства, що дозволяє зіставляти всі понесені витрати та отримані результати на майбутній період часу» [10]

Отже, аналізуючи погляди, можна побачити, наступне:

- більшість авторів вважають бюджетування технологією, інструментом поточного короткострокового планування;
- частина дослідників вважає, що бюджетування стосується лише планування фінансових показників діяльності підприємства;
- частина дослідників вважає, що бюджетування має охоплювати не лише фінансові, але й господарські операції та показники.

Відповідно на наш погляд, визначення сутності бюджетування має бути наступним. Бюджетування – це інструмент поточного планування господарських операцій підприємства та показників його фінансової діяльності.

Виходячи з отриманого визначення бюджетування проведемо аналіз переваг та недоліків його впровадження в систему управління на підприємстві.

Дуже ґрунтовно розглянули переваги бюджетування у своїх працях О.Є. Федорченко, Г.П. Столяров та Р.П. Пєнова, В.М. Коваленко та О.Ю. Нєстор [5, 10, 11]. Узагальнюючи їх погляди, можна сформувати наступний перелік переваг бюджетування як системи оперативного планування:

- бюджетування значно підвищує рівень мотивації керівників структурних підрозділів та центрів відповідальності, а також виконавців на місцях;

- бюджетування дозволяє підвищити рівень координації дій окремих структурних підрозділів підприємства в процесі досягнення встановлених загальних цілей підприємства;

- бюджетування дозволяє своєчасно реагувати на відхилення та вносити поточні корективи в ході реалізації планів підприємства, підвищує рівень реальності складених планів;

- бюджетування є дієвим інструментом порівняння бажаних та досягнутих результатів, дозволяє своєчасно виявляти «вузькі місця»;

- бюджетування сприяє удосконаленню розподілу ресурсів та раціональному їх використанню;

- бюджетування підвищує загальний рівень керованості підприємства за рахунок посилення комунікацій;

- бюджетування підвищує рівень самостійності підрозділів у витрачанні коштів в межах їх затверджених бюджетів;

- бюджетування значно спрощує систему контролю на підприємстві;

- бюджетування дозволяє оптимізувати документообіг, зменшити витрати робочого часу фахівців за рахунок мінімізації кількості показників.

Як інструмент поточного планування, бюджетування також дозволяє:

- досягти визначених показників ефективності роботи підприємства;

- синхронізувати процеси реалізації та виробництва продукції;

- оптимізувати процеси матеріального забезпечення виробництва;

- забезпечити ритмічність випуску продукції;

- забезпечити виконання договорів поставок продукції у зазначений строк;

- спланувати грошові потоки;

- синхронізувати строки та контролювати погашення дебіторської та кредиторської заборгованості з метою недопущення неплатоспроможності підприємства.

Однак впровадження системи бюджетування на підприємстві має і свої недоліки, серед яких слід відзначити наступні найбільш принципові:

- бюджет вимагає високого рівня продуктивності праці під час його виконання, це може викликати протидію на місцях та супроводжуватися конфліктами та зловживаннями в процесі складання бюджетів з метою полегшення подальшого виконання;

- впровадження системи бюджетування потребує додаткових витрат та кваліфікованих фахівців;

- в процесі бюджетування постійно присутнє протиріччя між рівнем досягнення цілей та стимулюючим ефектом;

- додатково суттєво впливають на ефективність бюджетування на вітчизняних підприємствах і такі фактори, як нестабільність та складність податкової системи, інфляційні процеси та нестабільність курсу національної валюти, складна організація закупівель сировини та реалізації продукції.

Висновки з проведеного дослідження. Отже, бюджетування є цілком реальним у впровадженні ефективним інструментом поточного планування діяльності підприємства, який дозволяє ефективно організувати та синхронізувати різні процеси на підприємстві, зкоординувати діяльність підрозділів та оперативно реагувати на поточні зміни, а також значно підвищує рівень мотивації керівників і фахівців в центрах відповідальності, в тому числі і за рахунок підвищення їх фінансової свободи в процесі освоєння коштів затверджених бюджетів.

Перелік посилань

1. Андрущенко І. Є., Касьян О. С. Бюджетування, як технологія стратегічного фінансового управління. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. Київ, 2014. № 12. : сайт URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3611>.

2. Білик М. Д. Бюджетування у системі фінансового планування. *Фінанси України*. Київ. 2003. № 3. С. 97–109.

3. Карпов А. Е. Бюджетування як інструмент управління. М.: Результат і якість, 2007. 531с.

4. Квасницька Р. С., Малінчук Л. О. Бюджетування як елемент фінансового планування підприємства. *Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка»*. Тернопіль. 2011. № 6(25). С. 252–254.

5. Коваленко В. М., Нестор О. Ю. Бюджетування як інструмент підвищення ефективності управління підприємством. *Культура народів Причорномор'я*. Одеса. 2013. № 248. С. 72–75.

6. Колісник М. В., Балик У. О. Бюджетування як шлях до ефективного управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Миколаїв. 2015. № 7. С. 372–375.

7. Коробка І. М. Бюджетування як елемент фінансового планування на підприємстві. *Эффективные инструменты современных наук*. Белгород. 2010. №11. : сайт URL: http://www.rusnauka.com/11_EISN_2010/Economics/64203.doc.html.

8. Мельник О. Г. Бюджетування як елемент процесу управління підприємством. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. Вісник НУ «ЛП». Львів. 2003. №478. С. 31–38.

9. Мельник О. Г. Методи бюджетного планування. *Фінанси України*. Київ. 2003. №12 (97). С. 37–46.

10. Столяров Г. П., Пенова Р. П. Теоретичні аспекти формування системи планування та бюджетування на підприємстві. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. Одеса. 2016. № 4 (57). С. 84–94.

11. Федорченко О. Є. Удосконалення системи бюджетування на підприємстві. *Економіка та держава*. Київ. 2015. № 11. С. 37–39.

References

1. Andrushchenko, I. Ye., Kasian, O. S. (2014), Budgeting as a technology of strategic financial management [Biudzhetuvannia, yak tekhnolohiia stratehichnoho finansovoho upravlinnia], *Electronic scientific professional publication "Effective Economics"*, Kyiv, No.12, available at : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3611>.

2. Bilyk, M. D. (2003), Budgeting in the financial planning system [Biudzhetuvannia u systemi finansovoho planuvannia], *Finance of Ukraine*, Kyiv, No. 3, P. 97–109.

3. Karpov, A. E. (2007), *Budgeting as a management tool* [Biudzhetuvannia yak instrument upravlinnia], Moscow, 531 p.

4. Kvasnytska, R. S., Malinchuk, L. O. (2011), Budgeting as an element of financial planning of the enterprise [Biudzhetuvannia yak element finansovoho planuvannia pidpryemstva], *All-Ukrainian research and production railway "Innovative Economy"*, No.6(25), P. 252–254.

5. Kovalenko, E. A., Nestor, O. Yu. (2013), Budgeting as a tool to improve the efficiency of enterprise management [Biudzhetuvannia yak instrument pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia pidpryemstvom], *Culture of the peoples of the Black Sea region*, Odesa, No. 248, P. 72–75.

6. Kolisnyk, M. V., Balyk, U. O. (2015), Budgeting as a way to effective management [Biudzhetuvannia yak shliakh do efektyvnoho upravlinnia], *Global and national economic problems*, Mykolayiv, No. 7, P. 372–375.

7. Korobka, I. M (2010), Budgeting as an element of financial planning in the enterprise [Biudzhetuvannia yak element finansovoho planuvannia na pidpryemstvi], *Effective tools of modern sciences*, Belgorod, No. 11, available at : http://www.rusnauka.com/11_EISN_2010/Economics/64203.doc.html.

8. Melnik, O. G. (2003), Budgeting as an element of the enterprise management process [Biudzhetuvannia yak element protsesu upravlinnia pidpryemstvom], *Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development*. *Bulletin of NU "LP"*, Lviv, No. 478, P. 31–38.

9. Melnik, O. G. (2003), Methods of budget planning [Metody biudzhetnoho planuvannia], *Finance of Ukraine*, No. 12(97), P. 37–46.

10. Stoliarov, H. P., Pienova, R. P. (2016), Theoretical aspects of forming a system of planning and budgeting at the enterprise [Teoretychni aspekty formuvannia systemy planuvannia ta biudzhetuвання na pidpriemstvi], *Development of methods of management and administration of transport*, Odesa, No. 4(57), P. 84–94.

11. Fedorchenko, O. Ye. (2015), Improving the budgeting system at the enterprise [Udoskonalennia systemy biudzhetuвання na pidpriemstvi], *Economy and state*, Kyiv, No. 11, P. 37–39.

РЕФЕРАТИ РЕФЕРАТЫ ABSTRACTS

УДК 658.15; JEL Classification: M 21

Онiсiфорова В.Ю., Осьмiрко I.B. БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПОТОЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Мета. Комплексне дослідження основних теоретичних та практичних аспектів впровадження системи бюджетування на підприємстві. **Методика дослідження.** В ході дослідження використовувалися методи аналізу і синтезу, метод логічного аналізу. Інформаційними ресурсами дослідження є електронні інформаційні ресурси і матеріали періодичних видань. **Результати.** Бюджетування – це інструмент поточного планування господарських операцій підприємства та показників його фінансової діяльності. Переваги бюджетування як системи оперативного планування наступні: значно підвищує рівень мотивації керівників структурних підрозділів та центрів відповідальності, а також виконавців на місцях; дозволяє підвищити рівень координації дій окремих структурних підрозділів підприємства в процесі досягнення встановлених загальних цілей підприємства; дозволяє своєчасно реагувати на відхилення та вносити поточні корективи в ході реалізації планів підприємства, підвищує рівень реальності складених планів; є дієвим інструментом порівняння бажаних та досягнутих результатів, дозволяє своєчасно виявляти «вузькі місця»; сприяє удосконаленню розподілу ресурсів та раціональному їх використанню; підвищує загальний рівень керованості підприємства за рахунок посилення комунікацій; підвищує рівень самостійності підрозділів у витрачанні коштів в межах їх затверджених бюджетів; значно спрощує систему контролю на підприємстві; дозволяє оптимізувати документообіг, зменшити витрати робочого часу фахівців за рахунок мінімізації кількості показників. Однак впровадження системи бюджетування на підприємстві має і свої недоліки, серед яких слід відзначити наступні найбільш принципи: бюджет вимагає високого рівня продуктивності праці під час його виконання, це може викликати протидію на місцях та супроводжуватися конфліктами та зловживаннями в процесі складання бюджетів з метою полегшення подальшого виконання; впровадження системи бюджетування потребує додаткових витрат та кваліфікованих фахівців; в процесі бюджетування постійно присутнє протиріччя між рівнем досягнення цілей та стимулюючим ефектом. Додатково суттєво впливають на ефективність

бюджетування на вітчизняних підприємствах і такі фактори, як нестабільність та складність податкової системи, інфляційні процеси та нестабільність курсу національної валюти, складна організація закупівель сировини та реалізації продукції. **Наукова новизна.** Уточнено сутність поняття «бюджетування». Уточнено перелік переваг та недоліків впровадження системи бюджетування як інструмента поточного планування на підприємстві. **Практична значущість.** Запропоновані висновки можуть бути використані дослідниками, власниками та керівниками підприємств при впровадженні системи бюджетування на підприємстві.

Ключові слова: бюджет; бюджетування; система бюджетування; поточне планування; інструмент фінансового планування.

УДК 658.15; JEL Classification: M 21

Онисиорова В.Ю., Осьмирко И.В. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ ТЕКУЩЕГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Цель. Комплексное исследование основных теоретических и практических аспектов внедрения системы бюджетирования на предприятии. **Методика исследования.** В ходе исследования использовались методы анализа и синтеза, метод логического анализа. Информационными ресурсами исследования являются электронные информационные ресурсы и материалы периодических изданий. **Результаты.** Бюджетирование – это инструмент текущего планирования хозяйственных операций предприятия и показателей его финансовой деятельности. Преимущества бюджетирования как системы оперативного планирования следующие: значительно повышает уровень мотивации руководителей структурных подразделений и центров ответственности, а также исполнителей на местах; позволяет повысить уровень координации действий отдельных структурных подразделений предприятия в процессе достижения установленных общих целей предприятия; позволяет своевременно реагировать на отклонения и вносить текущие коррективы в ходе реализации планов предприятия, повышает уровень реальности составленных планов; является действенным инструментом сравнения желаемых и достигнутых результатов, позволяет своевременно выявлять «узкие места»; способствует совершенствованию распределения ресурсов и рациональному их использованию; повышает общий уровень управляемости предприятия за счет усиления коммуникаций; повышает уровень самостоятельности подразделений в расходовании средств в пределах их утвержденных бюджетов; значительно упрощает систему контроля на предприятии; позволяет оптимизировать документооборот, уменьшить затраты рабочего времени специалистов за счет минимизации количества показателей. Однако внедрение системы бюджетирования на предприятии имеет и свои недостатки, среди которых следует отметить следующие наиболее важные: бюджет требует высокого уровня производительности труда для его выполнения, это может вызвать

противодействие на местах и сопровождаться конфликтами и злоупотреблениями в процессе составления бюджетов с целью облегчения дальнейшего выполнения; внедрение системы бюджетирования требует дополнительных затрат и квалифицированных специалистов; в процессе бюджетирования постоянно присутствует противоречие между уровнем достижения целей и стимулирующим эффектом. Дополнительно существенно влияют на эффективность бюджетирования на отечественных предприятиях и такие факторы, как нестабильность и сложность налоговой системы, инфляционные процессы и нестабильность курса национальной валюты, сложная организация закупок сырья и реализации продукции. **Научная новизна.** Уточнена сущность понятия «бюджетирование». Уточнен перечень преимуществ и недостатков внедрения системы бюджетирования как инструмента текущего планирования на предприятии. **Практическая значимость.** Предложенные выводы могут быть использованы исследователями, собственниками и руководителями предприятий при внедрении системы бюджетирования на предприятии.

Ключевые слова: бюджет; бюджетирование; система бюджетирования; текущее планирование; инструмент финансового планирования.

UDC 658.15; JEL Classification: M 21

Onisiforova V.Yu., Osmirko I.V. BUDGETING AS AN EFFECTIVE TOOL OF CURRENT PLANNING AT THE ENTERPRISE

Purpose. Comprehensive study of the main theoretical and practical aspects of the budgeting system implementation at the enterprise. **Methodology of research.** The study used methods of analysis and synthesis, the method of logical analysis. The information resources of the study are electronic information resources and periodical materials. **Results.** Budgeting is a tool for current planning of the enterprise business operations and indicators of its financial activity. The advantages of budgeting as a system of operational planning are: significantly increases the level of heads of structural units and responsibility centers motivation, as well as executors on the place; allows to increase the level of separate structural divisions coordination actions of the enterprise in the course of the established the enterprise general purposes achievement; allows to respond in time on deviations and make current adjustments during the implementation of the enterprise plans, increases the level of plans reality; is an effective tool for comparing the desired and achieved results, allows to identify "bottlenecks" in time; contributes to the improvement of resource allocation and their rational use; increases the overall level of the enterprise control by communications strengthening; increases the level of units independence in spending funds within their approved budgets; significantly simplifies the control system at the enterprise; allows you to optimize paperwork, reduce the cost of specialists' working time by minimizing the number of indicators. However, the implementation of the budgeting system in the enterprise has its drawbacks, among which the most important are: the budget requires a high level of productivity during its implementation, it can cause

resistance on the place and can be accompanied by conflicts and abuses in the budgeting process; implementation of the budgeting system requires additional costs and qualified specialists; there is a constant contradiction between the level of goals achievement and the incentive effect in the budgeting process. In addition, factors such as instability and complexity of the tax system, inflation and instability of the national currency, complex organization of procurement of raw materials and sales of products also significantly affect on the budgeting efficiency at domestic enterprises. **Originality.** The essence of the "budgeting" concept is specified. The list of advantages and disadvantages of budgeting system introduction as a tool of current planning at the enterprise is specified. **Practical value.** The proposed conclusions can be used by researchers, owners and managers of enterprises in the implementation of the budgeting system at the enterprise

Key words: budget; budgeting; budgeting system; current planning; financial planning tool.

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Онiсiфорова Валентина Юрiївна – кандидат економiчних наук, доцент, Харкiвський нацiональний автомобiльно-дорожнiй унiверситет, доцент кафедри економiки i пiдприємництва, м. Харкiв, Україна; e-mail: valentinaonisiforova@gmail.com; ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-9899-8427>. Моб. 099-499-14-28.

Онисифорова Валентина Юрьевна – кандидат экономических наук, доцент, Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет, доцент кафедры экономики и предпринимательства, г. Харьков, Украина.

Onisiforova Valentyna – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Kharkov National Automobile and Highway University, Associate Professor at the Department of Economics and Entrepreneurship, Kharkiv, Ukraine.

Осьмiрко Інна Володимирiвна – кандидат економiчних наук, доцент, Харкiвський нацiональний педагогiчний унiверситет iменi Г.С. Сковороди, доцент кафедри економiчної теорiї, фiнансiв i облiку, м. Харкiв, Україна; e-mail: i.v.osmirko@hnpu.edu.ua; ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-7967-8230>. Моб. 050-60-50-684.

Осмирко Инна Владимировна – кандидат экономических наук, доцент, Харьковский национальный педагогический университет имени Г.С. Сковороды, доцент кафедры экономической теории, финансов и учета, г. Харьков, Украина.

Osmirko Inna – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Kharkiv National Pedagogical University named after H.S. Skovoroda, Associate Professor of the Department of Economic theory, Finance and Accounting, Kharkiv, Ukraine.