

УДК 336.64

Стецюк П.А., д.е.н., проф.,  
Державний університет  
телекомунікацій;  
Корнійчук Г.В., к.е.н., докторант,  
ННЦ «Інститут аграрної економіки»

## БЮДЖЕТУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

*У статті висвітлено результати критичного аналізу, наукового узагальнення та обґрунтування напрямів подальшого розвитку теоретичного і методичного базису у сфері бюджетного управління формуванням і використанням фінансового потенціалу вітчизняних підприємств. Виявлено чинники концептуального, методологічного, управлінського та фінансового характеру, що обмежують впровадження технології бюджетного планування. Обґрунтовано доцільність вибору індивідуальної бюджетної моделі залежно від специфіки та конкретних умов економічної діяльності підприємства. Розкрито послідовність, завдання та результати етапів формування системи бюджетування підприємств. Визначено необхідні передумови для ефективної реалізації технології бюджетування.*

**Ключові слова:** *планування, прогнозування, бюджетування, фінансовий потенціал, показники плану, методи і прийоми планування, підприємства.*

**Постановка проблеми.** Ринкові трансформації принципово змінили умови і механізми фінансового забезпечення підприємств, а також формування їх фінансового потенціалу. Високий рівень невизначеності зовнішнього економічного оточення, обмеженість власних та конкурентний і платний доступ до зовнішніх джерел фінансування актуалізували питання підвищення фінансової стабільності та своєчасної адаптації до змін в економічних умовах господарської діяльності. Конструктивним напрямом вирішення цих питань є розвиток та удосконалення технології і методичного інструментарію фінансового планування. Забезпечення безперервності та високої якості прогнозно-аналітичних розрахунків, на основі яких реалізується фінансове планування, потребує розробки відповідного теоретичного та методичного базису і, зокрема, у сфері бюджетного планування.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретичні та методичні питання бюджетного планування мають досить широку науково-дослідну базу і ґрунтовно представлені у спеціальній літературі. Різні аспекти цієї проблематики досліджували відомі вітчизняні та зарубіжні вчені М. Білик, Є. Брігхем, О. Гудзь, І. Зеліско, В. Ковальов, В. Савчук, В. Хруцкий, Дж. Шім, Дж. Сігел [1-8]. У їх наукових розвідках цих та багатьох інших вчених досліджуються проблеми економічної природи бюджетів, їх ролі та місця у відтворювальному процесі, формування структури фінансових і операційних бюджетів, побудови центрів фінансової відповідальності, методичних аспектів розрахунку та інтерпретації планово-аналітичних показників, декомпозиції бюджетних документів, організації бюджетного процесу тощо. Одночасно помітний дефіцит досліджень та методичних розробок у спеціальних галузях бюджетування і, зокрема, у сфері бюджетного планування процесів формування та реалізації фінансового потенціалу підприємства.

**Метою статті** є критичний аналіз, наукове узагальнення та обґрунтування напрямів подальшого розвитку теоретичного і методичного базису у сфері бюджетного управління формуванням і використанням фінансового потенціалу вітчизняних підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Аналіз вітчизняної фінансової практики показує, що незважаючи на ґрунтовний теоретичний і методичний базис технологія бюджетування

використовується переважно на великих і частині середніх підприємств. Обмежуючий вплив на поширення бюджетування мають ряд факторів.

*Перший.* Нерівнозначний існуючим економічним та організаційним умовам рівень методичного, інформаційного і ресурсного забезпечення виробничо-фінансового планування.

*Другий.* Недосконалість або повна відсутність галузевих науково обґрунтованих ресурсних нормативів.

*Третій.* Недостатній рівень ідеологічного забезпечення доцільності та необхідності бюджетування через відсутність чітко усвідомлених та документально визначених фінансової стратегії і політики.

У спеціальній літературі на основі узагальнення досвіду впровадження технології бюджетного планування у пострадянських країнах виявлено галерею обмежень концептуального, методологічного, управлінського та фінансового характеру [9,10], вирішення яких для багатьох підприємств представляє певні складнощі.

У контурі концептуальних проблем варто виділити відсутність чіткого розуміння економічної природи бюджетування; релевантності цільових параметрів бюджетів стратегії підприємства; системи показників ефективності діяльності бюджетних одиниць, на основі яких здійснюється контроль і регулювання бюджетного процесу й матеріальне стимулювання всіх його учасників.

Методологічні проблеми обумовлені браком затверджених положень та регламентів, що формалізують процедури бюджетування; незіставності цільових параметрів окремих структурних підрозділів підприємства; систематичні зміни планових показників та ресурсних нормативів; зайву деталізацію показників моніторингу й контролю бюджетного процесу.

Серед суттєвих управлінських проблем – відсутність повноважного керівного органу, функціями якого є ухвалення бюджетних рішень та координація їх виконання; куртуазного розподілу повноважень і відповідальності; неадекватності зв'язку між процесом бюджетування й системою мотивації виконавців.

Фінансові та інвестиційні проблемами зумовлені відсутністю процедури інвестиційного планування та ухвалення інвестиційних рішень; орієнтацією на технологічні потреби, а не на економічну ефективність при ухваленні інвестиційних рішень; ігноруванням процедури казначейського виконання бюджетів.

Виявлено тенденцію схильності розроблюваних методичних рекомендацій з організації бюджетування підприємств різних галузей економіки до універсалізації його моделі, яка ґрунтується на розробках західних фахівців. Прогнозованим наслідком такого підходу є відсутність очікуваного результату та невиправданість витрат на впровадження бюджетної технології в управління фінансовим потенціалом підприємства.

Ще однією істотною вадою формування системи бюджетування на малих і середніх підприємствах є відсутність цілісної методологічної основи та системного підходу до його впровадження.

Вирішення означених проблем не можливе без встановлення концептуальних основ бюджетування та адаптації наявного теоретичного базису до особливостей функціонування вітчизняних підприємств, а також їх галузевої специфіки.

Вихідною позицією побудови системи бюджетування фінансового потенціалу є визначення його функціонального призначення, тобто його мети та основних завдань. Аналіз методичних розробок, представлених у науковій літературі та управлінської практики окремих вітчизняних підприємств показує, що у багатьох випадках мета бюджетування розглядається спрощено: як встановлення планових завдань окремим структурним підрозділам та проведення на цій основі контролю їх виконання. Однак не менш важливе значення воно має у формуванні умов розвитку та ефективного використання наявного фінансового потенціалу, а також інформаційного забезпечення управління процесами його формування та використання на основі цілеспрямованого та раціонального руху фінансових

ресурсів. Одним із важливих завдань процесу бюджетування є формування ефективного інформаційного поля, що забезпечує якісними аналітичними показниками обґрунтування управлінських фінансових рішень, знижуючи рівень невизначеності та створюючи передумови для кращої адаптивності підприємства до динамічних змін у зовнішньому економічному оточенні.

Значний досвід впровадження технології бюджетування як зарубіжних компаній, так і вітчизняних підприємств вказує на доцільність вибору індивідуальної бюджетної моделі залежно від специфіки та конкретних умов економічної діяльності підприємства. Серед чинників, які варто враховувати при її виборі, слід віднести: організаційно-правову форму підприємства, його спеціалізацію та виробничу потужність, статутні та перспективні цілі власників, виробничу структуру, рівень розвитку контрактних взаємовідносин, інформаційні вимоги менеджменту та контрагентів підприємства. Разом з тим, існують загальні підходи та послідовність здійснення окремих етапів, які дозволяють впровадити технологію бюджетування в практику управління фінансовим потенціалом підприємств.

Концептуальною основою запровадження бюджетного планування є розуміння того, що специфіка економічної діяльності та фінансового забезпечення вітчизняних малих і середніх підприємств вимагає певної послідовності дій, спрямованих на еластичну інсталяцію фінансових бюджетів в систему управління формуванням та використанням їх фінансового потенціалу. Ми пропонуємо наступний порядок формування системи бюджетування підприємств (табл. 1).

Таблиця 1

**Послідовність, завдання та результати етапів формування системи  
бюджетування підприємств**

Етап	Основні завдання етапу	Результати етапу
1	2	3
1. Аналіз системи управління фінансовим потенціалом	Встановлення її проблемних елементів та взаємозв'язків	Визначення напрямів удосконалення, обґрунтування методів та інструментів консолідації окремих елементів у цілісну систему
2. Діагностика системи фінансового планування	Оцінка повноти й ефективності окремих видів планів, методичного, нормативного й інформаційного забезпечення аналітично-планової роботи	Встановлення системи та структури фінансових планів на перспективу
3. Вибір бюджетної моделі	Визначення ключових чинників впливу на організацію й постановку бюджетного планування	Обґрунтування бюджетної моделі. Розробка Положення про бюджетування
4. Розробка фінансової структури підприємства	Диференціація структурних підрозділів за центрами фінансової (ЦФВ) відповідальності	Формування бюджетної структури адекватної організаційній структурі підприємства. Розробка Положення про фінансову структуру підприємства
5. Формування фінансових цілей ЦФО	Декомпозиція стратегічних фінансових цілей, визначення перспективних та поточних цільових параметрів та бюджетних показників ЦФВ	Перелік цільових параметрів та бюджетних показників за видами ЦФВ
6. Персоналізація компетенції та відповідальності ЦФВ	Встановлення критеріїв виконання бюджетів ЦФВ, ресурсного забезпечення, що дозволяють виконати поставлені завдання, параметрів дозволених відхилень бюджетних статей, повноважень та відповідальності в ході бюджетного процесу	Розробка та затвердження Положення про бюджетний регламент

Продовження табл. 1

1	2	3
7. Методичне забезпечення розробки бюджетів	Узгодження окремих бюджетів та бюджетних завдань, прийняття рішення про ухвалення бюджетів та рекомендації вищому органу управління (власникам) про доцільність їх затвердження	Форми бюджетів та оперативних планів; класифікатори окремих видів елементів бюджетів, методики розрахунку бюджетних показників, порядок консолідації бюджетів
8. Формування ресурсно-нормативної бази бюджетування	Обґрунтування ресурсних та часових нормативів і обмежень	Перелік ресурсних та часових нормативів, визначення умов та порядку їх коригування. Локальні нормативні документи
9. Створення системи інформаційного забезпечення бюджетного процесу	Визначення схеми документообігу, встановлення системи звітності, переорієнтація управлінського обліку на забезпечення бюджетного процесу, автоматизація руху інформаційних потоків	Інформаційна система бюджетування
10. Розробка системи матеріального стимулювання за виконання бюджетів і бюджетних завдань	Встановлення критеріїв та обсягів матеріального стимулювання	Положення про матеріальне стимулювання за виконання бюджетних завдань
11. Організація контролю бюджетного процесу	Вибір основних фінансових індикаторів для проведення моніторингу і контролю, розробка технології та процедур, а також визначення відповідальних за його проведення	Положення про контроль бюджетного процесу

Важливе значення у створенні ефективної системи бюджетування підприємства є вибір його об'єктів, якими, як правило, виступають центри фінансової відповідальності (ЦФВ). До них включають одну або кілька структурних одиниць, діяльність яких має на меті отримання квантифікованого результату, що можна виміряти об'ємними, часовими чи вартісними параметрами. При цьому враховується можливість безпосередньо впливає діяльність ЦФО на формування таких параметрів. Це необхідно для розподілу компетенцій і відповідальності у рамках досягнення встановлених цілей та дотримання визначених нормативів і лімітів.

На практиці виділяють такі центри фінансової відповідальності:

*центр витрат* – це структурний підрозділ, що несе відповідальність тільки за витрати;

*центр доходу* орієнтований на отримання доходу від реалізації продукції, товарів, послуг;

*центр прибутку* забезпечує досягнення певних фінансових результатів своєї діяльності;

*центр інвестицій* – його компетенція поширюється переважно на здійснення капітальних вкладень та створення активів підприємства ;

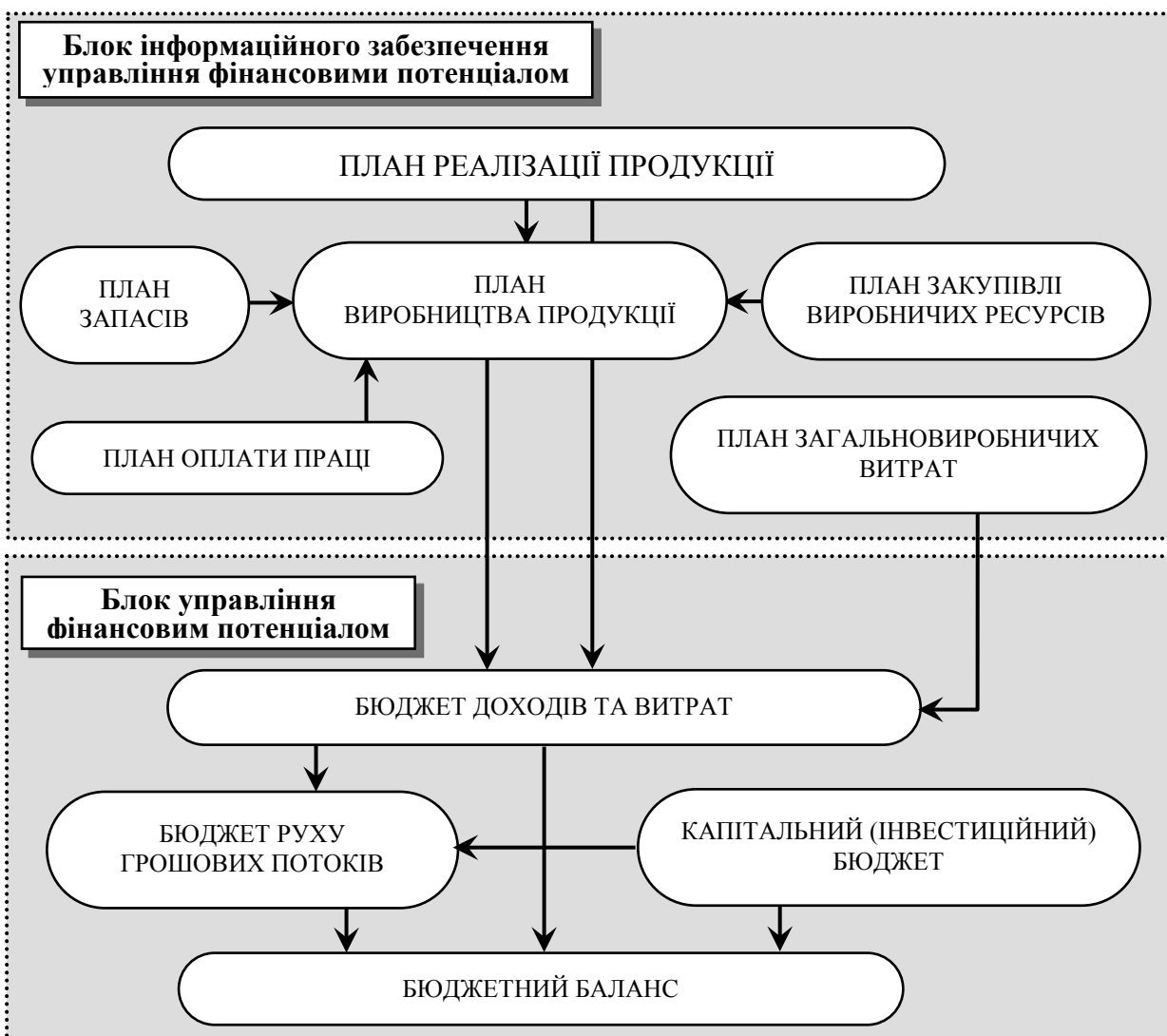
*центр контролю та управління* відповідає за конкретні види робіт і їх результати, має лише витрати, які важко порівнювати з контрольованими ними результатами.

Традиційно до системи бюджетування включають фінансові та операційні бюджети. Ми вважаємо, що структура та логіка побудови останніх не відповідає семантиці терміну «бюджет», а тому доцільніше говорити про операційні плани. Таке розмежування має

важливе значення для визначення їх ролі та місця у системі управління формуванням і використанням фінансового потенціалу підприємств. Ми виходимо з того, що бюджети виступають її активним елементом, формуючи аналітично-плановий блок оперативного управління. В той час, як операційні плани в цьому контексті відіграють допоміжну роль, виступаючи інформаційною основою фінансових бюджетів.

Таке розмежування дозволяє чітко ідентифікувати аналітично-плановий інструментарій управління фінансовим потенціалом, встановити взаємозв'язок між окремими видами планових документів, скоординувати та узгодити послідовність прогнозних розрахунків, що відкриває нові можливості реалізації функцій та потенціалу бюджетування, дозволяє скоротити витрати часу на підготовку бюджетів та підвищує їх обґрунтованість. З цих позицій ми розкриваємо і логіку взаємозв'язку між операційними планами і фінансовими бюджетами та послідовність їх розробки (рис. 1).

Розробка та виконання бюджетів підпорядковані в першу чергу статутним цілям та загальній економічній стратегії підприємства. Бюджети, крім того, враховують завдання діяльності підприємства на середньострокову перспективу, деталізують та конкретизують



**Рис. 1. Схема взаємозв'язку між окремими видами планів і бюджетів та їх роль в управлінні фінансовим потенціалом підприємства**

заходи й дії по їх реалізація в поточному періоді. При цьому, якщо об'єктом стратегічного та середньострокового фінансових планів, як правило, є підприємство, то планові показники бюджетів деталізуються до рівня його окремих структурних підрозділів та служб – центрів фінансової відповідальності. Формування основних показників бюджетів ЦФВ орієнтується на кількісні параметри загальноекономічної та фінансової стратегії підприємства, на рівні якого ці бюджети консолідуються.

Елементом процесу бюджетування фінансового потенціалу є система індикативних показників, яка дає змогу порівнювати прогнозні та фактичні дані з оптимальними (прийнятними чи пороговими) їх величинами. У процесі проведення прогнозно-аналітичних розрахунків бюджетних показників здійснюється фінансовий аналіз їх адекватності статутним та стратегічним та поточним цілям підприємства, а також оцінка досягнутих на попередніх етапах бюджетування фінансових результатів. Позитивні результати такого аналізу є конструктивною основою для ухвалення рішення щодо реалізації бюджетів на плановий період.

Процес бюджетування передбачає здійснення значної кількості прогнозно-аналітичних, погоджувальних, контрольних, моніторингових та інших дій і процедур процедур. Ефективне та своєчасне їх виконання потребує розробки локальних нормативних документів, які регламентують бюджетний процес. Вони включають визначення послідовності, етапності, часових та ресурсних обмежень, пов'язаних з реалізацією всіх цих процедур. Відсутність таких регламентів приводить до внутрішньої неузгодженості між окремими показниками та бюджетами в цілому, зростання витрат на здійснення процесу бюджетування і у кінцевому підсумку до зниження його ефективності.

Для бюджетного планування важливо, щоб вибрані завдання можна було визначити кількісно, а їх реалізацію планувати в рамках певних часових обмежень. Це має значення не тільки з погляду планування, а й здійснення контролю виконання бюджетів всіма ЦФВ та підприємством в цілому. Реалізація контролю виконання бюджетів здійснюється на основі постійного і неперервного моніторингу. Практика показує, що найбільш ефективним з погляду своєчасного реагування на всі виникаючі проблеми, є моніторинг в режимі реального часу на основі системи контролю відхилень фактичних даних від запланованих. Такий підхід дозволяє своєчасно відстежувати появу негативних тенденцій та оперативно втручатись в небажані процеси й ефективно протидіяти їх розвитку шляхом усунення причин.

**Висновки.** Таким чином, проведений аналіз та наукові узагальнення теорії і практики фінансового планування показує, що добре організована, якісно реалізована та постійно контрольована система бюджетування підприємства виступає базовим елементом ефективного поточного управління процесами формування та реалізації його фінансового потенціалу. Вона сприяє реалізації стратегічної мети підприємства шляхом конкретизації цілей та розв'язанню його тактичних завдань; оптимізації розподілу та алокації ресурсів. Без сучасної системи бюджетування неможливе створення ефективною системи формування та використання фінансового потенціалу. Реалізація бюджетного планування на підприємствах повинна здійснюватися з урахуванням його теоретичних основ та специфіки їх виробничої діяльності.

#### Список використаної літератури

1. Білик М.Д. Бюджетування у системі фінансового планування. Фінанси України. 2003. № 3. С. 97-109.
2. Брігхем Є. Основи фінансового менеджменту: пер с англ. Київ: Молодь, 1997. 1000 с.
3. Гудзь О.Є., П.А. Стецюк, С.А. Навроцький, В.М. Алексійчук Науково-методичне забезпечення формування та реалізації фінансової політики підприємства. Облік і фінанси.. 2013. № 2 (60). С. 69-86.

4. Зеліско І. М. Управління фінансовими ресурсами аграрно-промислових компаній.: монографія. Київ: Компринт, 2015. 420 с.
5. Ковалев В.В., Ковалев Вит. В. Корпоративные финансы и учет: понятия, алгоритмы, показатели: учеб. пособие. Москва: Проспект, КНОРУС, 2010. 768 с.
6. Савчук В.П. Управление прибылью и бюджетирование. Москва: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. 432 с.
7. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования. Москва: Финансы и статистика, 2002. 400 с.
8. Шим Джай К., Сигел Дж. Основы коммерческого бюджетирования. Санкт-Петербург: Бизнес. Микро, 2009. 474 с.
9. Материалы круглого стола: Проблемы внедрения бюджетного управления на российских предприятиях. Финансовый директор. 2011. № 3-4. С. 36-72.
10. Приходько Е.А. Проблемы разработки и внедрения бюджетирования в организации. Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2012. № 3. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2012/03/458>.

### References

1. Bilyk, M.D. (2003). Biudzhetuвання u systemi finansovoho planuvannia [Budgeting in the financial planning system]. *Finansy Ukrainy*, (3), 97-109.
2. Brihkhem, Ye. (1997). Osnovy finansovoho menedzhmentu [Fundamentals of Financial Management]. (Trans. from the English). Kyiv: Molod.
3. Hudz, O.Ye., Stetsiuk, P.A., Navrotskyi, S.A., Aleksiiichuk, V.M. (2013). Naukovo-metodychne zabezpechennia formuvannia ta realizatsii finansovoi polityky pidpriemstva [Scientific & Methodological Support for Company Financial Policy Formation and Implementation]. *Oblik i finansy*, (2(60)), 69-86.
4. Zelisko, I.M. (2015). Upravlinnia finansovymy resursamy ahrarno-promyslovykh kompanii [Management of financial resources of agrarian-industrial companies]. Kyiv: Komprynt.
5. Kovalev, V.V. (2010). Korporativnyie finansy i uchet: ponyatiya, algoritmyi, pokazateli [Corporate finance and accounting: concepts, algorithms, indicators]. Moskva: Prospekt, KNORUS.
6. Savchuk, V.P. (2005). Upravlenie pribylyu i byudzhetrovanie [Profit and Budgeting Management]. Moskva: BINOM. Laboratoriya znaniy.
7. Hrutskiy, V.E., Sizova, T.V., Gamayunov, V.V. (2002). Vnutrifirmennoe byudzhetrovanie: nastolnaya kniga po postanovke finansovogo planirovaniya [Intrafirm budgeting: handbook on financial planning]. Moskva: Finansy i statistika.
8. Shim, D. K. (2009). Osnovy kommercheskogo byudzhetrovaniya [Fundamentals of commercial budgeting]. (Trans. from the English). Sankt-Peterburg: Biznes. Mikro.
9. (2011). Materialyi kruglogo stola: Problemyi vnedreniya byudzhethnogo upravleniya na rossiyskikh predpriyatiyah [Materials of the round table: Problems of introduction of budgetary management at the Russian enterprises]. *Finansovyyi director*, (3-4), 36-72.
10. Prihodko, E.A. (2012). Problemyi razrabotki i vnedreniya byudzhetrovaniya v organizatsii [Problems of development and implementation of budgeting in the organization]. *Ekonomika i menedzhment innovatsionnyih tehnologiy*, (3). Retrieved from <http://ekonomika.snauka.ru/2012/03/458>

**СТЕЦЮК ПЕТР АНТОНОВИЧ, КОРНЕЙЧУК ГАЛИНА ВЯЧЕСЛАВОВНА.**  
**БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ**  
**ПРЕДПРИЯТИЙ.** В статье отражены результаты критического анализа, научного

обобщения и обоснования направлений дальнейшего развития теоретического и методического базиса в сфере бюджетного управления формированием и использованием финансового потенциала отечественных предприятий. Выявлены факторы концептуального, методологического, управленческого и финансового характера, ограничивающие использование технологии бюджетного планирования. Обоснована целесообразность выбора индивидуальной бюджетной модели в зависимости от специфики и конкретных условий экономической деятельности предприятия. Раскрыта последовательность, задачи и результаты этапов формирования системы бюджетирования предприятий. Определены необходимые предпосылки для эффективной реализации технологии бюджетирования.

**Ключевые слова:** планирование, прогнозирование, бюджетирование, финансовый потенциал, показатели плана, методы и приемы планирования, предприятия.

**STETSIUK PETRO, KORNIICHUK GALINA. BUDGETING IN THE SYSTEM OF MANAGEMENT OF FINANCIAL POTENTIAL OF ENTERPRISES.** *The article covers the results of critical analysis, scientific generalization and substantiation of the directions of further development of the theoretical and methodological basis in the field of budget management of the formation and use of financial potential of domestic enterprises. The factors of conceptual, methodological, managerial and financial nature that limit implementation of budget planning technology are revealed. The expediency of choosing an individual budget model is substantiated depending on the specifics and specific conditions of the enterprise's economic activity. The sequence, tasks and results of stages of formation of the enterprise budgeting system are revealed. The necessary prerequisites for effective implementation of budgeting technology are determined*

**Key words:** *planning, forecasting, budgeting, financial potential, plan indicators, methods and techniques of planning, enterprises.*