

БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОПЕРАТИВНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

BUDGETING AS AN INSTRUMENT OF OPERATIONAL FINANCIAL CONTROLLING AT ENTERPRISE

Головко О.Г.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Харківський навчально-науковий інститут
Університету банківської справи

Кочура В.С.

студент магістратури спеціальності
«Фінанси, банківська справа та страхування»,
Харківський навчально-науковий інститут
Університету банківської справи

Чеботарьова А.Ю.

студент магістратури спеціальності
«Фінанси, банківська справа та страхування»,
Харківський навчально-науковий інститут
Університету банківської справи

Golovko Olena

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of Finance, Banking and Insurance
Kharkiv Educational and Scientific Institute

Kochura Viktoriya

Student of magistracy, Specialization "Finance, Banking and Insurance",
Kharkiv Educational and Scientific Institute

Chebota'yova Alina

Student of Magistracy,
Specialization "Finance, Banking and Insurance",
Kharkiv Educational and Scientific Institute

У статті розглянуто основні тенденції та напрями вдосконалення процесу бюджетування як інструменту оперативного фінансового контролінгу на підприємстві. Основне призначення системи бюджетування полягає у чіткому встановленні напрямів використання матеріальних та фінансових ресурсів підприємства з метою підвищення загальної ефективності діяльності підприємства та досягнення стратегічно важливих показників господарської діяльності суб'єкта господарювання. Доцільність запровадження бюджетування на підприємствах усіх галузей економіки, розмірів та напрямів діяльності зумовлюється тим, що побудова та аналіз бюджетних форм надають менеджменту компанії інформацію для обґрунтування та прогнозування наслідків того чи іншого управлінського рішення. Проблеми побудови та впровадження бюджетування як прогресивної управлінської технології в компаніях багатьох країн світу були вирішені ще чверть століття тому, в Україні ж цей процес тільки набирає оберти і охоплює поки що незначну аудиторію.

Ключові слова: бюджет, управління, оперативний контролінг, внутрішньофірмове бюджетування, автоматизація.

В статье рассмотрены основные тенденции и пути совершенствования процесса бюджетирования как инструмента оперативного финансового контроллинга на предприятии. Основное назначение системы бюджетирования заключается в четком установлении направлений использования материальных

и финансовых ресурсов предприятия с целью повышения общей эффективности деятельности предприятия и достижения стратегически важных показателей хозяйственной деятельности предприятия. Целесообразность внедрения бюджетирования на предприятиях всех отраслей экономики, размеров и направлений деятельности объясняется тем, что построение и анализ бюджетных форм предоставляют менеджменту компании информацию для обоснования и прогнозирования последствий того или иного управленческого решения. Проблемы построения и внедрения бюджетирования как прогрессивной управленческой технологии в компаниях многих стран мира были решены еще четверть века назад, в Украине же этот процесс только набирает обороты и охватывает пока незначительную аудиторию.

Ключевые слова: бюджет, управление, оперативный контроллинг, внутреннефирмовое бюджетирование, автоматизация.

The article discusses the main trends and ways to improve the budgeting process as an instrument of operational financial controlling at the enterprise. The main purpose of the budgeting system are to clearly establish areas of use of material and financial resources of the enterprise in order to increase the overall efficiency of the enterprise and achieve strategically important indicators of the economic activity of the enterprise. Budgeting is not so much a tool as management technology, which involves the preparation, preparation and approval of a system of related budgets, agreed in terms, motivation for their implementation, control over the implementation with further regulation of economic activity of the enterprise or adjusting its targets for the sake of reconciliation of budget (planned) indicators with actual ones, taking into account the influence of environmental factors. As a way of solving problems of a financial nature, one should also pay attention to the notion of operational control, which aims at providing information and coordinating the tools of current decisions. The appropriateness of introducing budgeting at enterprises of all sectors of the economy, sizes and directions of activity is explained by the fact that the construction and analysis of budget forms provides the company's management with information to justify and predict the consequences of a management decision. The basis of budgeting, in particular its quality and informative nature, is management accounting, which is intended for making internal management decisions. An effective technology for combining strategic and tactical goals of an enterprise operating in the budgeting system is the Balanced Scorecard (BSC). BSC enables the company to carry out the strategic planning and annual budgeting processes in concert. The introduction of benchmarks allows you to manage your financial responsibility centers by setting limits, regulatory values, or limits on accepted indicators. The problems of building and implementing budgeting as a progressive management technology in companies in many countries of the world were solved a quarter of a century ago, in Ukraine this process is only gaining momentum and still covers a small audience.

Key words: budget, management, operational controlling, internal company budgeting, automation.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сьогодні на підприємствах бюджетування як система планування застосовується рідко, а якщо застосовується, то не дає бажаного результату. Зазвичай це трапляється через незнання принципів постановки бюджетування, неповну постановку бюджетування, незв'язаність бюджетування зі стратегією підприємства, відсутність мотивації та інших причин, тому це вимагає серйозних наукових пошуків у даній сфері і розроблення обґрунтованих теоретичних принципів та практичних рекомендацій щодо розвитку процесів бюджетування на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Проблемам постановки бюджетування на підприємстві присвячено праці таких учених, як: Г.М. Азаренкова, М.О. Ананська, В.В. Бусарев, В.З. Бугай, С.І. Головацька, О.Г. Головки, С.А. Жуков, О.М. Дзюба, С.М. Короленько, І.І. Короп, О.Л. Лісовська, В.Г. Сословський, Я.В. Сердюк, Т.І. Олешко, Н.А. Остап'юк, А.М. Ткаченко, О.Є. Федорченко та ін.

Проте рівень дослідження проблеми в науковій літературі потребує подальшого дослідження,

оскільки серед учених немає комплексного наукового підходу до визначення сутності та видів бюджетів, систематизації принципів та етапів бюджетування, організації та вдосконалення процесу бюджетування в сучасних умовах на підприємстві.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Основною метою дослідження є теоретичне та практичне обґрунтування застосування процесу бюджетування на підприємстві, узагальнення особливостей процесу бюджетування на підприємстві як інструменту оперативного управління діяльністю підприємства, визначення переваг та доцільності використання бюджетування в системі управління діяльністю підприємства та пошук шляхів ефективно організації процесу бюджетування як інструменту фінансового контролінгу на підприємстві із застосуванням таких необхідних елементів управління, як мотивації персоналу та застосування методології КРІ в управлінні підприємством.

Вклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. У світовій практиці бюджетування визнано однією з найбільш ефективних управлінських технологій у системі менеджменту, основна мета якого – підвищення ефективності

виробничо-господарської діяльності підприємства в результаті цільової орієнтації та координації всіх подій, які охоплюють зміни оборотного капіталу і його джерел, а також підвищення гнучкості функціонування підприємства в умовах трансформації економічної системи.

На українських підприємствах практика бюджетного управління набуває все більшої популярності, хоча відсутнє будь-яке правове її оформлення як технології управління.

Як спосіб вирішення проблем фінансового характеру слід також звернути увагу на таке поняття, як «оперативний контролінг», який спрямований на інформаційне забезпечення та координацію інструментів прийняття поточних рішень.

Поточні рішення значною мірою зорієнтовані на оптимізацію залучення та використання всіх видів ресурсів. Для цього необхідно здійснювати оперативні розрахунки потреби у грошових коштах і планування джерел їх покриття, а також поточні розрахунки доходів і витрат за різними рівнями діяльності підприємства. Важливість оперативних розрахунків руху грошових коштів пояснюється тим, що матеріали фінансової звітності не дають достатньої інформації, необхідної для управління ліквідністю компанії [2].

Отже, оперативний контролінг включає у себе такі важливі інструменти, як розрахунок і планування фінансових результатів (доходів і витрат) та платоспроможність (грошових надходжень і видатків), які інтегруються в систему бюджетування. Основою оперативного контролю є оперативне планування (бюджетування) та бюджетний контроль. До типових методів оперативного контролінгу можна віднести:

- поточні розрахунки фінансових результатів у розрізі окремих продуктів, центрів відповідальності, підприємства у цілому;

- CVP-аналіз;
- аналіз чистих грошових потоків;
- ABC-аналіз;
- поточні інвестиційні розрахунки.

Комплексний підхід до трактування змісту поняття «бюджетування» знаходимо в роботі Д.М. Гладких, який розглядає його як частину управлінського обліку і розкриває значимість у багатьох сферах використання [4]:

- у фінансовому менеджменті – дає можливість заздалегідь сформулювати уявлення про структуру бізнесу організації, регулювати обсяг витрат у межах, що відповідають загальному припливу коштів;

- у сфері управління комерційною діяльністю – змушує керівника систематично займатися маркетингом для розроблення більш точних прогнозів та ідентифікувати найбільш доцільні й ефективні комерційні заходи;

- у сфері загального управління – чітко визначає місце кожної функції, дає змогу забезпечити належну координацію дій усіх служб, оріє-

нтуючи їх на спільну діяльність для досягнення затверджених у бюджеті показників;

- у сфері управління витратами – сприяє більш ощадливому використанню ресурсів і пошуку шляхів зниження витрат.

Таким чином, внутрішньофірмове бюджетування – це не стільки інструмент, скільки управлінська технологія, яка передбачає підготовку, складання та затвердження системи пов'язаних між собою бюджетів, узгоджених за строками, мотивацію до їх виконання, контроль над реалізацією з подальшим регулюванням господарської діяльності підприємства чи коригуванням його цільових орієнтирів задля узгодження бюджетних (планових) показників із фактичними з урахуванням впливу чинників зовнішнього середовища.

Основою бюджетування, зокрема його якості та інформативності, є управлінський облік, що призначений для прийняття внутрішніх управлінських рішень. Нині в Україні використовується система Міжнародних стандартів фінансової звітності (надалі – МСФЗ), що викликана процесами глобалізації та необхідністю виходу компаній на світові фінансові ринки. Усі ці чинники вказують на актуальність проблеми дослідження взаємозв'язку між принципами бюджетування й принципами ведення управлінського обліку, який повинен ураховувати норми національного законодавства у сфері обліку й фінансової звітності та міжнародні стандарти обліку [1].

Таким чином, у системі бухгалтерського обліку виділяються статті, які дають можливість формувати управлінську звітність. Сьогодні розроблено на базі міжнародних стандартів та затверджено наказами Мінфіну 32 національних Положення (стандарти) бухгалтерського обліку (далі – П(С)БО).

Щодо підприємства АТ «Турбоатом», то слід зазначити, що воно використовує систему бюджетування, яка знаходиться на етапі впровадження.

Бюджетування на АТ «Турбоатом» зазвичай має таку послідовність:

- представлення відповідальним за бюджет особам основних положень бюджетної політики підприємства;

- визначення основних обмежувальних чинників;

- пояснення та підготовка бюджету кожного з департаментів;

- складання бюджетів;

- розгляд бюджетів сумісно з вищим керівництвом;

- аналіз розгляду бюджетів;

- затвердження бюджетів.

Основною ланкою бюджетування в АТ «Турбоатом» є операційні бюджети, які трансформують та формалізують кількісні показники у вартісні й характеризують перспективні надходження і використання фінансових ресурсів під-

приємства. На підставі операційних бюджетів розробляється основний та фінансові бюджети, в яких відображається і формалізується вплив прийнятих рішень у виробничій, комерційній, інвестиційній діяльності підприємства на його активи, фінансові ресурси й фінансову стійкість протягом бюджетного періоду [3].

За допомогою бюджетів дії різних департаментів погоджуються і зводяться в єдині. За відсутності загального управління кожен менеджер може приймати своє рішення, що може суперечити інтересам суб'єкта, тому мета створення бюджету – усунення протиріч на користь усього підприємства, а не окремих департаментів.

Важливим етапом у бюджетному процесі АТ «Турбоатом» є складання операційного бюджету. Його формують на основі планів реалізації, матеріальних витрат, прямих витрат на оплату праці, інших планів, які відрізняються значним рівнем деталізації даних і мають вартісне вираження. Операційний бюджет має багатоступеневу структуру, оскільки для його формування необхідне узгодження бюджетів усіх департаментів нижчих рівнів.

Створення плану реалізації – початковий етап у формуванні операційного бюджету. У ньому відображено обсяги реалізації продукції у вартісному вираженні за покупцями та замовниками у цілому за рік.

Вихідною інформацією для створення плану реалізації є угоди на збут продукції, що укладаються за три-шість місяців до початку фінансового року.

Наступним складають план виробництва, який базується на даних плану реалізації та необхідній для забезпечення безперервного виробничого процесу запасу сировини.

План прямих матеріальних витрат формується на основі даних про обсяги виробництва, нормативи витрат сировини і матеріалів на одиницю виробленої продукції, цільові запаси сировини на початок та кінець періоду, ціни на сировину й матеріали.

План прямих витрат на оплату праці передбачає урахування витрат робочого часу, необхідного для забезпечення виконання плану виробництва, а також чисельності працюючих, планових ставок заробітної плати та можливих змін в оплаті праці [7].

На підставі бюджетів витрат та доходів розробляється бюджет фінансових результатів від операційної діяльності.

На кінець планування операційної діяльності підприємства розраховується чистий прибуток, урахувавши всі податки та збори, понесені підприємством за період, який планується.

У Товаристві створено систему внутрішнього контролю, яка спрямована на забезпечення порядку здійснення і досягнення цілей внутрішнього контролю.

Метою запровадження системи внутрішнього контролю у Товаристві є створення вну-

трішнього механізму захисту від потенційних помилок, порушень, утрат та збитків для забезпечення надійності, законності, ефективності, а також безпеки діяльності Товариства у цілому.

Товариство забезпечує функціонування системи внутрішнього контролю шляхом:

- контролю посадових осіб органів Товариства над дотриманням законодавства України та активів внутрішнього регулювання Товариства;
- розподілу обов'язків під час здійснення діяльності Товариства;
- контролю над інформаційною безпекою та обміном інформацією;
- впровадження процедур внутрішнього контролю;
- проведення моніторингу системи внутрішнього контролю;
- впровадження процедур внутрішнього аудиту.

В АТ «Турбоатом» рішенням Наглядової ради Товариства створена та функціонує Служба внутрішнього аудиту, яка звітує перед Дирекцією та Наглядовою радою, а у своїй діяльності підконтрольна Наглядовій раді Товариства.

Проте можна виділити три основні недоліки діючої системи бюджетування:

- процес бюджетування займає багато часу та коштів;
- організація бюджетування не відповідає сучасним вимогам і потребам керівників та операційних менеджерів;
- зосередження великих масштабів маніпуляції даними звітності.

Упровадження ефективного бюджетного управління сприятиме вирішенню таких завдань АТ «Турбоатом»:

- започаткування ефективної системи фінансового управління;
- зростання інвестиційної привабливості процесу бюджетування;
- оптимізація доходів і витрат як у цілому по підприємству, так і по окремих його департаментах;
- створення нового формату звітності завдяки впровадженню сучасних інформаційних обслуговуючих систем;
- підвищення ефективності управління підприємством у цілому.

Ефективною технологією сполучення стратегічних і тактичних цілей діяльності підприємства, що працює у системі бюджетування, є збалансована система показників (BSC – Balanced Scorecard). BSC дає можливість підприємству узгоджено реалізовувати процеси стратегічного планування та створення річного бюджету.

Політика управління бізнесом, спрямована на досягнення багатовимірної мети, реалізується з використанням системи ключових показників ефективності (KPI – Key Performance Indicators), які розробляються для підприємства у цілому і кожного центру фінансової відповідальності (ЦФВ). Система KPI має деревоподібну струк-

туру і відповідає фінансовій структурі, на якій заснована система бюджетування [6].

Розглянемо АТ «Турбоатом». Тут стратегічні цілі відображено в системі КРІ так:

- Збільшення економічної доданої вартості (блок «Фінанси»).
- Збільшення рентабельності продажів (блок «Клієнти»).
- Виконання графіків та кошторисів проектно-конструкторських робіт (забезпечення ритмічності виробництва продукції енергетичного обладнання (блок «Бізнес-процеси»)).
- Формування укомплектованого штату висококваліфікованих працівників (блок «Розвиток і навчання»).

Набір показників ефективності окремих ЦФО істотно залежить від ролі цього центру відповідальності в системі управління і від виконуваних ним функцій. Для прикладу представлений фрагмент системи ключових показників ефективності АТ «Турбоатом»:

- економічна додана вартість;
- рентабельність активів (ROA) – відношення прибутку до оподаткування до середньої величини активів;
- рентабельність інвестицій (ROI) – відношення чистого прибутку до інвестицій;
- частка управлінських витрат у виручці – відношення управлінських витрат до виручки;
- виконання плану продажів продукції підприємств енергоіндустрії – відношення фактичної виручки звітного періоду до планової, виражене у відсотках;
- відхилення фактичних управлінських витрат від бюджету;
- продуктивність праці (виробіток на одного працюючого) робочих цеху – відношення обсягу виробленої продукції до середньооблікової чисельності робітників цеху.

Уведення контрольних показників дає змогу управляти центрами фінансової відповідальності, встановлюючи ліміти, нормативні значення або граничні межі прийня-

тих показників (наприклад, ліміт витрат на мобільний зв'язок).

Чимала кількість закордонних компаній для поліпшення системи управління почала переходити на стратегічно орієнтовану безбюджетну модель планування.

Безбюджетна модель (BBM – Beyond Budgeting Model) – альтернатива класичному бюджетуванню в теорії і практиці, яка є результатом роботи круглого столу «За межами бюджетування» (BBRT – Beyond Budgeting Round Table) в рамках консорціуму CAM-I (Consortium for Advanced Manufacturing International).

Основні принципи безбюджетної моделі наведено на рис. 1 [8].

Модель Beyond Budgeting дає значно більше, ніж чисто контрольні функції, це більш глобальна управлінська концепція. Ковзаючи прогнози, гнучкі операційні плани, безперервний моніторинг виконання – це інструменти контролю, що підтримують її.

Тому Beyond Budgeting представляє радикальний підхід, упровадження якого вимагає участі й підтримки всієї команди управлінців. Якщо підприємство бажає бути успішним, воно повинне створити проектну команду, що включає у себе фінансових фахівців, менеджерів із персоналу, ІТ-експертів.

Як приклад на рис. 2 наведено модель організації Beyond Budgeting на великому данському хімічному концерні Borealis, де здійснено чітке розмежування функцій прогнозування, оцінювання результатів діяльності та системи стимулювання, які за класичного бюджетування інтегровані в єдине ціле [8].

Попри всі переваги, які надає модель Beyond Budgeting, традиційна система бюджетування використовується все ж таки майже у 90% випадків. Доречно зазначити, що дана модель, як правило, використовується більше масштабними підприємствами. Щодо АТ «Турбоатом», спираючись на те, що підприємство здебільшого надає свою фінансову звітність невчасно,

Основні принципи Beyond Budgeting	
	Радикальна децентралізація
	Концентрація на клієнтах, а не на продуктах
	Відмова від цільових показників
	Відмова від бюджетів
	Встановлення підвищених вимог до системи обігу інформації і контролю бізнес-активності
	Орієнтація на бенчмаркінг
	Ефективне управління витратами

Рис. 1. Основні принципи Beyond Budgeting

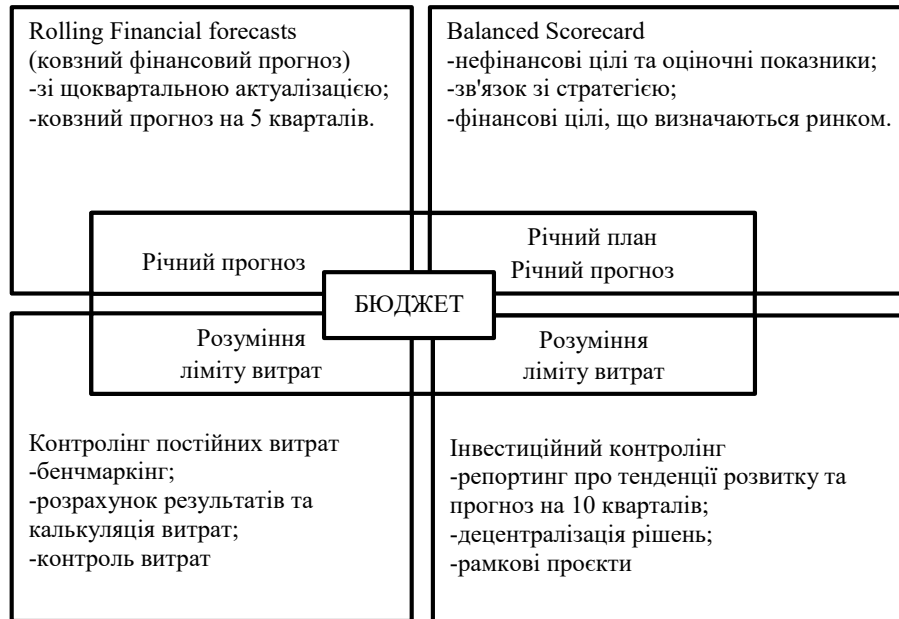


Рис. 2. Схема без бюджетної моделі Beyond Budgeting

переходити на безбюджетну модель підприємству ще рано, але в майбутньому можливо.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Отже, найцінніше, що дає підприємству бюджетування, – це координація всіх боків діяльності, зусиль усіх підрозділів на досягнення кінцевого

результату і, як наслідок, підвищення ефективності та фінансової стійкості. Інакше кажучи, призначення бюджетування невиправдано звучується. Однак вигоди якісного складання бюджетів у повному обсязі та контролю над їх виконанням цілком окупають витрати на їх упродовження і розроблення.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Біломістна І.І. Визначення мінімального рівня фінансової безпеки підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2015. № 1. 61 с.
2. Біломістна І.І. Фінансовий контролінг як система ефективного управління діяльністю підприємства. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*. 2014. № 19. 64 с.
3. Колісник М.В. Бюджетування як шлях до ефективного управління. *Вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського*. 2015. 372 с.
4. Лісовська О.Л. Бюджетування в системі ефективного управління підприємством. *Економіка та підприємництво*. 2015. № 20. С. 283.
5. Проць Н.В. Особливості концепції без бюджетної діяльності Beyond Budgeting. *Ринок цінних паперів України*. 2013. 83 с.
6. Проць Н.В. Особливості концепцій бюджетування та їх класифікація. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 11–12. 125 с.
7. Свистун Л.А. Перспективи використання сучасних інформаційних технологій при здійсненні фінансового планування на підприємстві. *Економіка і регіон*. 2016. № 3. С. 13.
8. Терещенко О.О. Управління фінансовою санацією підприємств : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. С. 20.

REFERENCES:

1. Belomistna I.I., L.V. Adakhovskaya (2015) Vyznachennia minimalnogo rivnia finansovoi bezpeky pidpriemstva [Determination of the minimum level of financial security of the enterprise] *Sustainable Economic Development*, vol.1, pp.61-68.
2. Belomistna, I.I., A.S Fesenko (2014) Finansovyi kontrolinh yak systema efektyvnoho upravlinnia diialnistiu pidpriemstva [Financial controlling as a system of effective management of the enterprise activity]. *Bulletin of the Bank of Ukraine National Bank of Ukraine* vol. 1, no. 19, pp. 64-69.
3. Wheelwright MV, Baly V.O. (2015) Biudzhetuвання yak shliakh do efektyvnoho upravlinnia [Budgeting as a Way to Effective Governance]. *Bulletin of Mykolaiv National University named after VA Sukhomlinsky*, vol. 7, pp. 372–375

4. Lisovskaya A. L., Usherenko S.V. (2015) Biudzhetuвання v systemi efektyvnoho upravlinnia pidpriemstvom [Budgeting in the system of effective enterprise management]. *Economics and Entrepreneurship: Coll. of sciences. Works of young scientists and graduate students*, vol.20, pp. 283-290.
5. Prots N.V. (2013) Osoblyvosti kontseptsii bez biudzhetnoi diialnosti "Beyond Budgeting" [Features of the concept without budget activity "Beyond Budgeting"]. *Securities market of Ukraine*, vol. 11-12, pp. 83-88.
6. Prots N.V. (2014) Osoblyvosti kontseptsii biudzhetuвання ta yikh klasyfikatsiia [Features of budgeting concepts and their classification]. *Investments: practice and experience*, vol.15, pp. 125-132.
7. Svistun L.A. (2016) Perspektyvy vykorystannia suchasnykh informatsiinykh tekhnolohii pry zdiisnenni finansovoho planuvannia na pidpriemstvi [Perspectives of the use of modern information technologies in the implementation of financial planning at the enterprise]. *Economy and region*, vol 3, pp. 13-21.
8. Tereshenko O.O. Upravlinnia finansovoiu sanatsiieiu pidpriemstv [Management of financial rehabilitation of enterprises]. Kiev: KNEU. (in Ukrainian)