

## СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ БЮДЖЕТУВАННЯ

*Ситник Г.В., к.е.н., доц., докторант, доцент кафедри економіки та фінансів підприємств, КНТЕУ, м. Київ, Україна*

Важливим елементом фінансового планування та механізму управління підприємством в сучасних умовах є бюджетування, значущість якого визначається комплексом задач, що розв'язуються в його межах, а саме:

1. Визначення обсягу витрачання фінансових ресурсів в розрізі бізнес-процесів, видів діяльності, підрозділів та підприємства в цілому;
2. Забезпечення покриття запланованих витрат фінансовими ресурсами;
3. Забезпечення дотримання обраної стратегії розвитку підприємства та зворотного зв'язку, на основі якого здійснюються необхідні коригування стратегічного та поточного фінансових планів;
4. Забезпечення контролю за використанням фінансових ресурсів та дотриманням необхідних (цільових) параметрів фінансового стану підприємства.

Впродовж існування та розвитку бюджетування суттєвої трансформації зазнали підходи до організації процесу його здійснення, що є механізмом адаптації системи бюджетування до змін умов функціонування підприємств.

Різні дослідники акцентують увагу на окремих аспектах процесу бюджетування, узагальнення яких дозволило нам систематизувати основні параметри цього процесу та відповідні їм види бюджетування (рис. 1).

Залежно від способу обчислення окремих фінансових показників бюджету більшість дослідників виокремлюють нуль-базис-бюджетування (ZBB) та бюджетування від досягнутого [1-4]. Окрім цього, деякі автори виокремлюють такі його види: цільове бюджетування, Кайзен-бюджетування.

Нуль-базис-бюджетування передбачає розрахунок планових фінансових показників виходячи з так званої «точки-нуль»: обчислення планових фінансових показників на основі оцінки широкого масиву інформації не спираючись на бюджет і звіт поточного періоду.

Такий спосіб має свої переваги (можливість уникнення помилок, допущених при складанні попереднього бюджету), але є досить трудомістким і застосовується в умовах створення нового підприємства, суттєвих змін у операційній діяльності, запровадженні крупних інвестиційних проектів з розширення діяльності, реструктуризації підприємства, що автоматично призводить до зміни параметрів функціонування підприємства і дані попереднього бюджету не можуть виступати основою для планування показників.

Бюджетування «від досягнутого» передбачає обґрунтування планових фінансових показників на основі коригування попереднього бюджету методом екстраполяції. Зазначений спосіб є найменш трудомістким, але може застосовуватись виключно в умовах стійких тенденцій зміни окремих фінансових показників, що є досить проблематичним в сучасних умовах.

Цільове бюджетування передбачає обґрунтування бюджетів відповідно до сформульованих стратегічних фінансових цілей і розглядається як інструмент їх досягнення. В сучасних умовах господарювання воно по праву вважається найбільш придатним для застосування, з огляду на необхідність формування реального механізму виконання стратегічних фінансових цілей розвитку підприємства, складовим елементом якого доцільно розглядати і систему бюджетування.

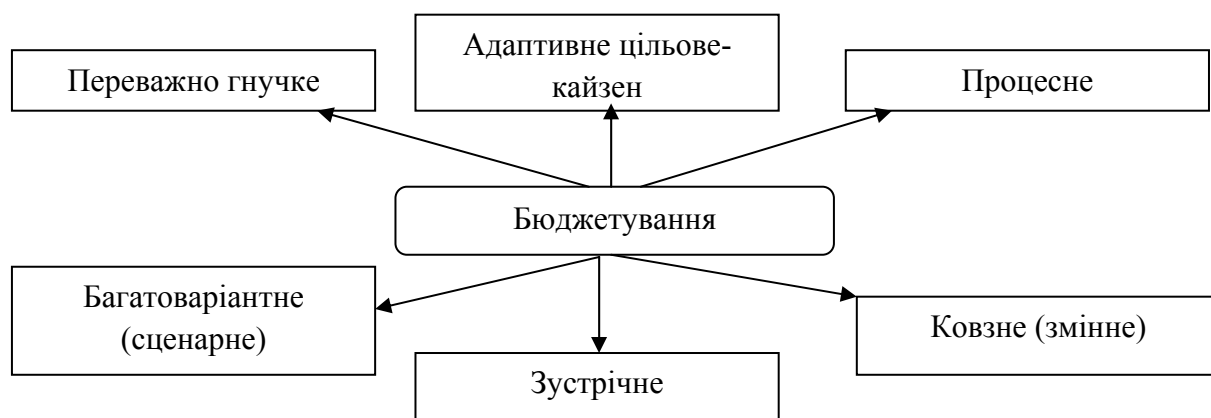


*Рис.1. Види бюджетування залежно від параметрів процесу його організації  
Джерело: складено автором на основі аналізу та розвитку [1-5]*

Також, в сучасних дослідженнях виокремлюють кайзен-бюджетування (спосіб, що набув поширення на японських підприємствах в системі управління якістю), яке органічно вписується в концепцію циклу PDA і передбачає постійне вдосконалення процесів і функцій на підприємстві на основі аналізу виконання бюджетів, пошуку резервів оптимізації витрат на їх здійснення.

В основі зазначеного способу бюджетного процесу лежить ідея постійного поліпшення: бюджет не приймається, якщо він не передбачає реалізацію заходів щодо вдосконалення окремих бізнес-процесів, що знаходить відповідне відображення в бюджетних фінансових показниках. Аналіз зазначених способів бюджетування дозволяє зробити висновок про актуальність запровадження в практику діяльності підприємств торгівлі бюджетування, яке одночасно має ознаки цільового підходу та типу кайзен і доповнюється адаптивними властивостями. Для позначення такого способу організації бюджетного процесу нам вбачається доцільним ввести поняття адаптивного цільового кайзен бюджетування (АЦКБ), яке передбачає розроблення бюджетів відповідно до встановлених стратегічних фінансових цілей і обґрунтованих фінансових показників стратегічного та поточного планів, пошук резервів та способів вдосконалення бізнес-процесів з метою більш раціонального використання фінансових ресурсів, підвищення ефективності діяльності та реалізації цілей, та одночасне реагування на сигнали зовнішнього середовища, які спонукають коригувати бюджетні показники, забезпечувати зворотній зв'язок та ініціювати коригування стратегічних фінансових цілей та показників.

Дослідження особливостей організації бюджетного процесу, переваг та недоліків його окремих видів у контексті розвитку теоретичних концепцій управління та сучасних економічних умов господарювання, дозволяє нам сформулювати бачення найбільш адекватної моделі бюджетування, що репрезентується на рис. 2:



**Рис.2. Характеристика сучасної моделі бюджетування**

*Джерело: складено автором*

Зазначена модель бюджетування характеризується перевагами виокремлених підходів до організації бюджетного процесу, а саме:

1. Акцентує увагу на результативності та ефективності діяльності, досягнення яких є найбільш значимим критерієм оцінювання виконання бюджету, забезпечує узгодження оперативного планування зі стратегічним рівнем управління;

2. Організація бюджетування на засадах процесного підходу орієнтує підприємство на постійне вдосконалення бізнес-процесів, дозволяє виявляти приховані резерви підвищення ефективності діяльності, сприяє створенню такої бізнес-моделі підприємства, яка найкращим чином забезпечує формування соціально-економічної цінності;

3. Створює основу для реалізації ефективних механізмів мотивації персоналу, контролю діяльності, забезпечує зворотній зв'язок, необхідні коригування стратегічного плану діяльності;

4. Забезпечує актуалізацію системи фінансових планів підприємства торгівлі, їх пристосування до мінливих умов зовнішнього середовища, стимулює економію витрат;

5. Заохочує ініціативу, забезпечує залучення до планових процедур фахівців середньої ланки управління;

6. Заздалегідь формує модель поведінки підприємства за різних варіантів розвитку подій в межах визначених і формалізованих цілей діяльності підприємства.

### **Список літератури:**

1. Meyer-Piening. Zero Base Planning. - Köln, 1990. - P. 18.
2. Бримсон Д. Процессно-ориентированное бюджетирование. Внедрение нового инструмента управления стоимостью компании / Д. Бримсон, Дж. Антос - [Пер. с англ.] — М., СПб.: Вершина, 2006. – 336 с.
3. Инталев В.И. Бюджетирование. Шаг за шагом / В.И. Инталев. – М: Финансы, 2010. - 482 с.
4. Шаховская Л.С. Бюджетирование: теория и практика / Л.С.Шаховская, В.В. Хохлов, О.Г. Кулакова. —М.: КНОРУС, 2009.— 396 с.
5. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование. / В.Е. Хруцкий, Т.В. Сизова, В.В. Гамаюнов. — М.: Финансы и статистика, 2006. — 400 с.

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ ПРИ СТРАТЕГІЧНІЙ ВЗАЄМОДІЇ ІЗ СУБ'ЄКТАМИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА**

*Судакова О.І., к.т.н., доцент кафедри обліку, економіки і управління  
персоналом підприємства, Орлова М.К., магістр,  
Придніпровська державна академія будівництва та архітектури,  
м. Дніпропетровськ, Україна*

У складних умовах господарювання, що характерні для вітчизняної економіки, особливої важливості набуває процес гарантування економічної безпеки кожного підприємства, здійснення якого за умов недостатності та недосконалості теоретичної бази є ускладненим, а відтак і недостатньо ефективним.