

УДК 338.5

Тодосійчук В.Л.

*кандидат педагогічних наук, доцент,
Вінницький національний аграрний університет*

Алескерова Ю.В.

*кандидат економічних наук, доцент,
Вінницький національний аграрний університет***БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД
В УПРАВЛІННІ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ****BUDGETING AS AN INNOVATIVE APPROACH
IN THE MANAGEMENT OF AN AGRICULTURAL ENTERPRISE****АНОТАЦІЯ**

Розкрито теоретико-методологічні основи й еволюційні детермінанти формування бюджетування як інноваційного методу управління аграрними підприємствами. Проаналізовано стадії стратегічного фінансового планування, змістовну інтерпретацію дефініції «бюджетування» у фахових літературних джерелах. Сформульовано авторське бачення змістовних характеристик бюджетування, визначено аспекти важливості даного підходу в управлінні. Доведено, що бюджетування є аксіоматичним поняттям, адже його завдання полягає у координації усіх сторін діяльності та зусиль усіх економічних підрозділів на досягнення намічених результатів і та в кінцевому результаті на забезпечення високої ефективності підприємництва.

Ключові слова: бюджетування, фінансове планування, аграрне підприємство, управління, інновації.

АННОТАЦИЯ

Раскрыты теоретико-методологические основы и эволюционные детерминанты формирования бюджетирования как инновационного метода управления аграрными предприятиями. Проанализированы стадии стратегического финансового планирования, содержательную интерпретацию дефиниции «бюджетирование» в специализированных литературных источниках. Сформулировано авторское видение содержательных характеристик бюджетирования, определены аспекты важности данного подхода в управлении. Доказано, что бюджетирование является аксиоматичным понятием, ведь его задача состоит в координации всех сторон деятельности и усилий всех экономических подразделений на достижение намеченных результатов и в конечном итоге на обеспечение высокой эффективности предпринимательства.

Ключевые слова: бюджетирование, финансовое планирование, аграрное предприятие, управление.

ANNOTATION

The article discusses theoretical and methodological foundations and evolutionary determinants of the formation of budgeting as an innovative method of management of agricultural enterprises. Analyzed the stage of strategic financial planning, meaningful interpretation of the definition of «budgeting» in the specialized literature. Formulated the author's vision of the key characteristics of budgeting, determined aspects of the importance of this approach to management. It is proved that budgeting is an axiomatic concept, because its task is to coordinate all aspects of the activity and efforts of all economic entities for achieving the intended results and, ultimately, ensuring high business efficiency.

Keywords: budgeting, financial planning, agricultural business and management, innovative.

Постановка проблеми. Виклики сьогодення, постреволюційного характеру, висувають необхідність посилення значності бюджетних категорій у аграрному середовищі України. Виникає потреба у синхронному

корегуванні бюджетних функцій, бюджетних задач, пошуку додаткових інструментів процесу бюджетування. Відбувається переймання поняття «бюджет» мікросередовищем – підприємствами, макросередовищем – держави. Процес домінант в основу основ ставить сутність бюджету як плану, що пояснюється наростаючою потребою в якісному фінансовому плануванні на мікрорівні як запоруки стабільності діяльності аграрного підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню проблем бюджетування присвячені праці зарубіжних спеціалістів: Г. Андерсона, Р. Брейлі, Е. Джонса, К. Друрі, Д. Ірвіна, Т. Карліна, С. Майерса, А. МакМіна, Ш. Мілза, Б. Нідлза, Д. Пірсона, П. Пітерсона, Р. Речліна, Дж. Сігела, Д. Хана, Дж. Шима. Актуальність організації бюджетування представлена публікаціями вітчизняних учених, таких як: С.С. Аптекарь, В.З. Бугай, М.М. Вінніченко, О.О. Гаврилова, Д.А. Гладких, Р.С. Квасницька, Д.Б. Коркуна, П.О. Куцик, Т.О. Ілляшенко, С.Ф. Голова та В.П. Савчука, П.В. Єгорова, Ю.Г. Лисенко, А.А. Жамойда та ін.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. На даному етапі залишається невирішеним питання визначення місця бюджетування в системі управління аграрним підприємством як інноваційного методу сучасної економічної думки та проблеми його застосування у сфері управління фінансовими ресурсами держави.

Постановка завдання. Метою публікації є розроблення та обґрунтування поняття бюджетування в системі управління аграрним підприємством та визначення його як інноваційного методу управління діяльністю.

Виклад основного матеріалу дослідження. У широкому розумінні бюджетування постає як система регулярного економічного управління, спрямована на оптимізацію фінансових потоків, як інструмент організації обліку та контролю фінансових ресурсів, як загальна концепція методології фінансового планування, універсальний інструмент управління ресурсами та організацією.

В умовах ринкової економіки управління діяльністю підприємства неможливе без вирішення та урегулювання проблем фінансового характеру. Для того щоб уникнути фінансових помилок, які можуть призвести до втрати значних статків підприємства, керівництво та менеджери вищих фінансових ланок повинні детально вивчати технологію стратегічного фінансового управління.

Стратегічне фінансове управління являє собою процес розробки стратегій, тактик, програм по управлінню фінансами на підприємстві, саме ці програми забезпечують стабільну роботу підприємства, дають змогу ефективно використовувати матеріали та планувати свої прибутки.

Вироблена стратегія і тактика являють собою спеціальну фінансову програму, або, інакше, – фінансову політику підприємства. Вона, у свою чергу, є однією із частин економічної політики і визначається такими чинниками: закономірностями розвитку економічних відносин у суспільстві; історичними умовами, в яких держава здійснює свої функції; конкретними завданнями і цілями на даному етапі розвитку підприємства.

Така фінансова політика може бути успішно реалізована тільки при науковій організації процесу стратегічного управління фінансами підприємства.

Стадії стратегічного фінансового планування утворюють відповідні ланки управління. До них належать:

- розробка форм фінансових відносин та шляхи їх удосконалення (фінансове право);
 - практичне застосування форм фінансових відносин (фінансова діяльність, що полягає у розробці і виконанні фінансових планів і фінансових прогнозів);
 - перевірка дотримання, вивчення, аналізу діючих форм фінансових відносин з метою підготовки пропозицій щодо їх подальшого удосконалення (фінансовий контроль).
- У процесі реалізації головної мети підприємства, стратегічне фінансове управління спрямоване на виконання таких основних завдань:
- забезпечення формування достатнього обсягу фінансових ресурсів відповідно до потреб підприємства у майбутньому;
 - забезпечення найбільш ефективного розподілу та використання сформованого обсягу фінансових ресурсів у розрізі основних напрямів діяльності підприємства. Це завдання реалізується шляхом ефективного управління активами підприємства, оптимізації їх розміру і складу, ефективної податкової, амортизаційної та дивідендної політики;
 - оптимізація грошового обігу забезпечується шляхом ефективного управління грошовими потоками підприємства в процесі кругообігу його грошових коштів;
 - використання методів уникнення та нейтралізації негативних наслідків фінансово-гос-

подарської діяльності, формування страхових фондів, передачі ризиків страховим фондам;

- забезпечення можливостей швидкого реінвестування капіталу при зміні зовнішніх і внутрішніх умов здійснення господарської діяльності.

Фінансовий менеджмент реалізує свою головну мету та основні завдання шляхом здійснення певних функцій:

- розроблення фінансової стратегії підприємства;
- створення організаційних структур, що забезпечують прийняття та реалізацію управлінських рішень;
- формування ефективних інформаційних систем, що забезпечують обґрунтування альтернативних варіантів управлінських рішень;
- здійснення аналізу та планування різних аспектів фінансової діяльності підприємства;
- здійснення ефективного контролю за реалізацією прийнятих управлінських рішень у сфері фінансової діяльності.

Але дуже важливо пам'ятати, що майже усім підприємствам притаманні самостійність та власна відповідальність за результати фінансово-господарської діяльності, через це виникає об'єктивна потреба в удосконаленні фінансового управління підприємством, що здійснюється на основі складання оперативних фінансових планів, з урахуванням накопиченого світового досвіду та новітніх досягнень у цій сфері.

Одним із напрямів такого удосконалення є технологія бюджетування, яка виникла та набула поширення у країнах Західної Європи, США та Японії ще в другій половині ХХ ст., однак значення якої недооцінюється керівниками вітчизняних підприємницьких структур.

Незважаючи на значні досягнення в теорії та практиці бюджетування, існують розбіжності щодо тлумачення цієї економічної категорії та непоодинокі випадки її помилкового ототожнення із поняттям «планування», що потребує більш глибокого розслідування.

Деякі економісти [1; 2] вважають, що бюджет – це кількісний план, як правило, у вартісному (грошовому) вимірі, який складається у формі кошторису (балансу) фінансових показників, скоординованого за всіма підрозділами підприємства на період до одного року. Процеси, пов'язані з формуванням бюджетів, отримали назву «бюджетування» як інструменту оперативного фінансового планування, спрямованого на поетапну трансформацію стратегічного фінансового плану в систему поточних планів, складової управлінського обліку і поточного контролю.

На практиці бюджети найчастіше розробляються на рік, у тому числі з розбивкою по кварталах, місяцях і декадах, упродовж якого інформація коригується і уточнюється, тому процес бюджетування може стати безперервним.

Змістовну інтерпретацію дефініції «бюджетування» у фахових літературних джерелах

подають з декількох позицій. Так, одна група авторів [10] розглядає його в якості послідовного процесу формування взаємопов'язаних бюджетів, що «базується як на самостійно розроблених підприємством, так і на загальноєвропейських вимогах та процедурах» [7]. Український учений В.М. Шелудько як прибічник процесного підходу вказує на безпосередні об'єкти, охоплені бюджетуванням, як то напрямки діяльності, бізнес-процеси, підрозділи чи центри відповідальності [15].

Інша когорта науковців [13; 14] вбачає під бюджетуванням управлінську технологію планування, обліку та контролю доходів, витрат і капіталу на основі складених у відповідності зі стратегічними фінансовими цілями і статутними завданнями підприємства бюджетів, тобто спостерігаємо чітке окреслення меж його функціонального призначення, проте достатньо звужене.

Експерт з фінансового менеджменту В.М. Шелудько [15] додатково акцентує увагу на координаційних і мотиваційних функціях бюджетування, а також зважає на його здатність конкретизувати, обґрунтовувати та розширювати завдання річного плану підприємства з метою усунення непередбачуваних змін, координації дій між окремими структурними підрозділами для уникнення прийняття незгоджених рішень та організації дієвого управлінського контролю. Необхідно зазначити, що відсутність серед економістів одностайності в частині окреслення функцій бюджетування пов'язано із залежністю їх прояву від фази формування і виконання бюджетів.

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 [6]:

- у фінансовому менеджменті – дає можливість заздалегідь сформулювати уявлення про структуру бізнесу організації, регулювати обсяг витрат у межах, що відповідають загальному припливу коштів, визначити, коли і на яку суму повинно бути забезпечено фінансування;

- у сфері управління комерційною діяльністю – змушує керівника систематично займатися маркетингом для розробки більш точних прогнозів та ідентифікувати найбільш доцільні й ефективні комерційні заходи, зважаючи на наявні ресурсні можливості щодо їх здійснення;

- у сфері загального управління – чітко визначає місце кожної функції (комерційної, виробничої, фінансової, адміністративної тощо), дає змогу забезпечити належну координацію дій усіх служб, орієнтуючи їх на спільну діяльність для досягнення затверджених в бюджеті показників;

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

Таким чином, внутрішньо-фірмове бюджетування – це не стільки інструмент, скільки управлінська технологія, яка передбачає під-

готовку, складання та затвердження системи пов'язаних між собою бюджетів, узгоджених за строками, мотивацію до їх виконання, контроль за реалізацією із подальшим регулюванням господарської діяльності підприємства чи коригуванням його цільових орієнтирів задля узгодження бюджетних (планових) показників із фактичними з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища; це показник якості управління на підприємстві, відповідності рівня його менеджерів та управлінських рішень сучасним вимогам.

Основа побудови та інтеграції бюджетування в загальну систему управління підприємством повинні складати науково обґрунтовані і практично орієнтовані елементи, сукупність яких розглянута нижче [3].

Створення і подальше повноцінне функціонування системи бюджетування на підприємстві забезпечується комплексом дій у рамках трьох складових [8]:

1. Технологія бюджетування, до складу якої входять інструменти фінансового планування (види і формати бюджетів, система цільових показників і нормативів), порядок консолідації бюджетів різних рівнів управління і функціонального призначення тощо.

2. Організація бюджетування, яка включає фінансову структуру компанії (склад центрів обліку, які є об'єктами бюджетування), бюджетний регламент і механізми бюджетного контролю (процедури формування бюджетів, їх представлення, узгодження і затвердження, порядок послідовного коригування, збору та обробки даних про виконання бюджету), розподіл функцій в апараті керівництва (між функціональними службами та структурними підрозділами різного рівня) в процесі бюджетування, систему внутрішніх нормативних документів (положень, посадових інструкцій та інших).

3. Автоматизація фінансових розрахунків, що передбачає складання фінансових прогнозів, включаючи сценарний аналіз, постановку так званого суцільно управлінського або інтегрованого обліку, у межах якого в будь-який час можна отримати оперативну інформацію про хід виконання бюджетів за окремими напрямками господарської діяльності, видами продукції чи контрактами підприємства, його структурними підрозділами, філіями, дочірніми компаніями тощо.

Процес упровадження системи бюджетування на підприємстві є доволі складним, довготривалим і залежним від специфіки господарських операцій конкретного суб'єкта підприємництва, що потребує адаптації у кожному випадку окремо. До того ж не існує універсального підходу щодо послідовності реалізації і складу етапів бюджетування, однак у цілому їх можна поєднати у низку логічно-структурованих етапів [12]: аналіз наявних бізнес-процесів, їх опис і паспортизація; виділення центрів відповідальності (фінансового обліку); ство-

рення бюджетного комітету; розробка бюджетного регламенту і форм бюджетного контролю; автоматизація розробки бюджетів; інтеграція з існуючою системою фінансового планування; створення системи мотивації досягнення бюджетних показників.

Під час бюджетування можуть бути використані різні алгоритми розробки бюджетів, особливістю яких, на відміну від форм бухгалтерської звітності, є те, що вони не стандартизуються, а визначаються цілями та об'єктами планування, характером і обсягами діяльності підприємства, його фінансовою і виробничою структурами [2].

Від вибору методів бюджетного планування, тобто способів та прийомів формування бюджетів, значною мірою залежить реалістичність планових показників. У свою чергу, на цей вибір впливає безліч індивідуальних характеристик підприємства: розмір та життєвий цикл, ринкова кон'юнктура, рівень розвитку корпоративної бюджетної системи, особливості внутрішньо-організаційної побудови, кваліфікація працівників, задіяних у процесі бюджетування, рівень застосування сучасних інформаційних технологій та програмного забезпечення.

Доцільність упровадження бюджетування на підприємствах усіх галузей економіки, розмірів та напрямів діяльності обумовлюється тим, що побудова та аналіз бюджетних форм надає менеджменту компанії інформацію для обґрунтування та прогнозування наслідків того чи іншого управлінського рішення (виробничого, інвестиційного, маркетингового тощо), оцінки досягнутих результатів порівняно із цілями, встановленими фінансовими планами минулих періодів. Незважаючи на існування беззаперечних переваг, бюджетування також супроводжується низкою негативних моментів для підприємств, які намагаються використати його в рамках наявної системи фінансового планування (рис. 1).

Для подолання недоліків бюджетування група дослідників під керівництвом Р.С. Квасницької пропонує дотримуватися таких умов [7]: удосконалювати організаційну структуру підприємства, яка дасть змогу персоналізувати функції та відповідальність керівників; чітко структурувати всі процеси, визначати відповідальних за них осіб з метою автоматизації операцій і спрощення процесу бюджетування; стандартизувати дані для налагодження



Рис. 1. Переваги та недоліки впровадження системи бюджетування на підприємстві
Джерело: [2; 7; 15]

їх спільного використання всіма бізнес-одинацями підприємства; удосконалювати облікову систему, адже вона є «постачальником» необхідних даних; інтегрувати бюджетування з організаційною та інформаційною структурами підприємства.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. За часів низької фінансової результативності і платоспроможності аграрних підприємств необхідність та доцільність впровадження прогресивної управлінської технології – бюджетування – є аксіоматичним, адже її завдання полягає у координації усіх сторін діяльності та зусиль усіх економічних підрозділів на досягнення намічених результатів і та в кінцевому результаті забезпечення високої ефективності підприємства. Тому можна зробити такі висновки з даного питання:

1. Метою організації бюджетування є зростання економічної ефективності й зміцнення фінансової стійкості підприємства, що досягається за допомогою координації діяльності всіх його структурних підрозділів аграрних підприємств, спрямованої на досягнення кількісно й якісно визначеного кінцевого результату діяльності.

2. Прогнозованими результатами системи організації бюджетування на аграрному підприємстві, про що свідчить дослідження, є: становлення системи регулярного фінансового планування й контролю; можливість складання зведеного бюджету підприємства на різні часові інтервали (місяць, квартал, півріччя, рік тощо); підвищення рівня керованості підприємством; зростання кваліфікації аграрного персоналу підприємства внаслідок вивчення методик фінансового планування та наділення додатковими повноваженнями за складання того чи іншого бюджету; покращення показників фінансово-господарської діяльності підприємства в цілому тощо.

3. Система організації бюджетування взаємопов'язана з системами оперативного, фінансового, управлінського обліків, що складає єдину облікову систему підприємства. Методом управлінського обліку з метою ефективності системи організації бюджетування є метод обліку за центрами фінансової відповідальності, застосування якого є найбільш доцільним.

Виходячи з вищевикладеного, пропонуються такі основні новації, пов'язані із введенням системи бюджетування, орієнтованого на результат:

1) проведення курсу на більш ефективне сполучення бюджетного процесу з цілями і завданнями держави;

2) створення системи показників оцінки результативності публічно-правових утворень і їх сегментів;

3) введення нових стандартів обліку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Аптекарь С.С., Жамойда А.А. Влияние бюджетирования на организационную структуру предприятия и его инвестиционную привлекательность / С.С. Аптекарь, А.А. Жамойда // Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект. Сборник научных трудов. – Донецк : ДонНУ, 2003. – С. 347-352.
2. Бугай В.З. Аспекти бюджетування в управлінні господарською діяльністю на підприємстві / В.З. Бугай, А.В. Бугай, Ю.Ю. Ренгевич // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 4(8). – С. 10-16.
3. Вініченко М.М. Визначення цільової функції бюджетування / М.М. Вініченко // Фінанси України. – 2009. – № 6. – С. 119-124.
4. Вініченко М.М. Визначення цільової функції бюджетування / М.М. Вініченко // Фінанси України. – 2009. – № 6. – С. 119-124.
5. Гаврилова О. Типичные ошибки процесса бюджетирования / О. Гаврилова // Консультант. – 2009. – № 3. – С. 30-32.
6. Гладких Д. Особливості планування доходів та витрат / Д. Гладких // Вісник НБУ. – № 1. – С. 6-8.
7. Квасницька Р.С. Бюджетування як елемент фінансового планування підприємства / Р.С. Квасницька, Л.О. Малінчук. – Всеукраїнський науково-виробничий ж-л «Інноваційна економіка». – Тернопільський ін-т агропромислового виробництва НААН (ТІ АПВ НААН). – 2011. – № 6(25). – С. 252-254.
8. Коркуна Д. Бюджетування у системі фінансового планування підприємства / Д. Коркуна // Формування ринкової економіки в Україні. – 2009. – № 19. – С. 330-334.
9. Куцик П.О. Бюджетування як основна складова оперативного планування та фінансового контролю вищих навчальних закладів / П.О. Куцик // Зб. наук. пр. «Економічні науки». Серія «Облік і фінанси». – Луцьк : ЛНТУ, 2010. – Вип. 7(25). – Ч. 2. С. 192-201.
10. Ілляшенко Т.О. Бюджетування як напрямок удосконалення системи управління діяльністю підприємств / Т.О. Ілляшенко, К.В. Ілляшенко, М.В. Скобенко // Вісник СумДУ. Серія «Економіка». – 2012. – № 3. – С. 36-44.
11. Жамойда А.А. Инструменты организации бюджетирования промышленных предприятий в Украине // Вісник Донецького університету. Серія В. Економіка і право. – Донецьк : ДонНУ. – 2003. – № 1. – С. 159-170.
12. Непочатенко О.О. Фінанси підприємств : [підручник] / О.О. Непочатенко, Н.Ю. Мельничук. – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 504 с.
13. Мінковська М.В. Аспекти бюджетування: переваги та недоліки, успіхи та помилки / М.В. Мінковська // Економіка промисловості. – 2008. – № 4. – С. 161-167.
14. Роговий А.В. Фінансове планування як функція менеджменту підприємства / А.В. Роговий // Науковий вісник ЧДІЕУ. – 2009. – № 2(3). – С. 120-127.
15. Шелудько В.М. Об'єктивна необхідність впровадження органічного землеробства в Україні / В.М. Шелудько // Бізнес Інформ. – 2013. – № 3. – С. 177-181 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_3_31.