

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2023. № 7.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.7.54>

УДК 338.2: 330.3

*О. О. Байлова,
асистент кафедри економіки, підприємництва
та управління підприємствами,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7726-5312>*

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*O. Baylova,
Assistant of the Department of Economics, Business Administration and Business
Administration, Oles Honchar Dnipro National University*

IMPROVEMENT OF THE BUDGETING SYSTEM AT THE ENTERPRISE

У статті досліджено сутність категорії бюджетування. На сучасному етапі розвитку економіки дедалі більше уваги приділяється процесам, пов'язаним з бюджетуванням підприємств. Підвищення ефективності управління підприємством вимагає застосування сучасних інструментів, що добре зарекомендували себе в світовій та вітчизняній практиці, до яких належить бюджетування. Інтерес до системи бюджетування у керівників і власників підприємств досить високий. Це пов'язано з необхідністю вдосконалення системи управління фінансами,

підвищення фінансової стійкості підприємств, зниження витрат. Саме тому у статті проведено аналіз процесу удосконалення системи бюджетування підприємства. Дається характеристика зовнішніх факторів, що впливають на ефективність бюджетування та виконання бюджетів. Особлива увага приділяється контролю за виконанням бюджетів, як основного блоку розгляду даної проблеми. Аналізуються найбільш актуальні механізми, які використовуються для бізнес-планування та бюджетування. Виявлено їх переваги, недоліки та запропоновано напрями вдосконалення системи бюджетування.

The article examines the essence of the budgeting category. At the current stage of economic development, more and more attention is paid to processes related to enterprise budgeting. Increasing the efficiency of enterprise management requires the use of modern tools that have proven themselves well in global and domestic practice, including budgeting. Interest in the budgeting system among managers and owners of enterprises is quite high. This is due to the need to improve the financial management system, increase the financial stability of enterprises, and reduce costs. That is why the article analyzes the process of improving the enterprise budgeting system. The description of external factors affecting the effectiveness of budgeting and budget execution is given. Special attention is paid to monitoring the implementation of budgets, as the main unit of consideration of this problem. The most relevant mechanisms used for business planning and budgeting are analyzed. Their advantages and disadvantages are identified and directions for improving the budgeting system are proposed.

It is impossible to increase the efficiency of enterprise management by being guided by only one aspect of management. Only a systematic approach to the management of the operation of the enterprise, based on the cooperation of all employees, guided by general corporate goals and values, contributes to bringing the enterprise to a new, higher level of relations with consumers and society as a whole, being the basis of effective development in the long term. In this regard, the

study of the dynamics of conceptual approaches to management and the search for the beginning of the integration of the management system into a single whole determine the relevance of the study and additional processing of the features of the use of budgeting technology in enterprise management as a condition for building an effective coordination mechanism.

The dynamism of the current situation of the flooring is high, so that undertakings for saving and supporting on the right level, the efficiency of the reception activity of the disturbance is no longer just a response to the change of minds of the state, but actively projecting change that keruvati with the development of business. At communication with cim, modeling the course of government processes and coordination of processes and on the basis of a plan-fact analysis of the dynamics of the situation in the process of achieving the goals of management, power budgeting technology, allow for the development of diagnostics of the development of receptions that signify efficiency and directly coordinating inputs on a matter-of-fact from equal management.

Ключові слова: *бюджетування, підприємства, удосконалення системи бюджетування, планування, керування, фінансові інструменти.*

Keywords: *budgeting, enterprises, improvement of the budgeting system, planning, management, financial instruments.*

Питання вибору найефективніших методів управління господарською діяльністю підприємства є найбільш актуальними для працівників управлінської ланки в усі часи та за будь-яких умов господарювання. Неефективні структури змушені або припиняти існування, або трансформуватися. Зміна внутрішніх та зовнішніх умов зумовлює необхідність постійної адаптації механізмів керування.

Підвищення ефективності управління підприємством вимагає застосування сучасних інструментів, що добре зарекомендували себе в світовій та вітчизняній практиці. До них належить бюджетування. Нині в

літературі триває дискусія про поняття «бюджетування» і немає чіткого уявлення про те, що таке бюджетування - елемент, метод або інструмент у системі менеджменту, управлінського обліку та контролю. Під бюджетуванням у системі планування розуміється технологія узагальнення даних для розробки поточних та стратегічних планів щодо досягнення поставлених цілей господарської діяльності підприємства на певний термін. Результати планування оформлюються системою бюджетів. Під бюджетуванням у системі управлінського обліку слід розуміти технологію узагальнення даних для аналізу та контролю, на підставі яких приймаються регулюючі рішення в процесі досягнення поставлених цілей за допомогою певних фінансових інструментів, - бюджетів [1, с.38-54].

Система бюджетів спирається в першу чергу на стратегічні цілі підприємства і на економічні ресурси, які є в його розпорядженні. Під час планування бюджету важливі напрями набувають кількісну характеристику, що суттєво полегшує обґрунтованість вибраних перспектив.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасній науці відсутня однозначність щодо вибору методів управління, необхідні підвищення ефективності господарську діяльність у довгостроковій перспективі. Протягом останніх двох століть удосконалення господарської діяльності та принципів управління здійснювалось відповідно до принципу Адама Сміта про розподіл праці на найпростіші базові операції. Підвищити ефективність управління підприємством, керуючись тільки одним із аспектів управління, неможливо. Лише системний підхід до управління функціонуванням підприємства, що ґрунтується на співпраці всіх співробітників, керованих загальнокорпоративними цілями та цінностями, сприяє виведенню підприємства на новий, більш високий рівень взаємин із споживачами та суспільством у цілому, будучи основою ефективного розвитку у довгостроковій перспективі. У зв'язку з цим вивчення динаміки концептуальних підходів до управління та пошук інтеграційного початку

системи управління в єдине ціле зумовлюють актуальність вивчення та додаткового опрацювання особливостей використання технології бюджетування в управлінні підприємством як умови побудови ефективного координаційного механізму.

Динамізм сучасної ситуації настільки високий, що підприємства для збереження та підтримки на належному рівні ефективності підприємницької діяльності змушені вже не просто реагувати на зміну умов господарювання, а активно проектувати зміни та керувати розвитком підприємства. У зв'язку з цим, моделювання ходу господарських процесів та координація процесів та дій на основі план-фактного аналізу динаміки ситуації у процесі досягнення цілей управління, властиві технології бюджетування, дозволяють здійснювати діагностику розвитку підприємства та визначати ефективність та напрямок координаційних впливів на будь-якому з рівнів управління.

Бюджетування, поряд із широким використанням інформаційних технологій, викликає нині значний інтерес керівників підприємств. У зв'язку з цим ведеться активний пошук ефективної методології бюджетування. Враховуючи складність сучасної ситуації, здійснення пошуку ефективної методології можливе лише з низки наук.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам функціонування підприємств та особливостям функціонування системи управління присвячено безліч наукових праць вітчизняних та зарубіжних фахівців у галузі менеджменту, маркетингу, фінансів, управлінського та бухгалтерського обліку, планування, стратегічного управління, теорії організації, психології, менеджменту, бюджетування тощо. Найбільш широко відомі праці таких авторів, як І. Ансофф, Р. Брейлі, П. Друкер, Ф. Котлер, А. Мак Мін, А. Маслоу, М. Мескон, Ш. Міллз, Б. Нідлз, М. Портер, С. Рейсс, Ф. Тейлор, Д. Хан, Дж. Шим.

Серед вітчизняних учених слід передусім відзначити Р.С. Квасницьку, О.О.Терещенко, Т.Г.Бень, П.А.Стецюк, Г.Ф.Корнійчук, О.В.Михайленко, С.М.Короленко.

Однак, незважаючи на великий теоретичний інтерес та широку практику використання бюджетного методу керівництва, залишаються недостатньо розробленими питання ролі бюджетування в рамках сучасної концепції управління, потребує дослідження технологія бюджетування, відсутня ясність в оцінці ефективності управління за допомогою бюджетування, недостатньо розроблений механізм мотивації у системі бюджетування. Зазначені обставини визначають актуальність дослідження та його мету.

Узагальнений у літературі практичний досвід використання бюджетного методу керівництва на підприємствах виділяє п'ять основних принципів бюджетування (узгодженість цілей, ранжованість бюджетних статей, підпорядкованість, відповідальність, сталість цілей), які, на мою думку, недостатньо відображають специфіку бюджетного методу керівництва та потребують доповнення їх такими принципами:

1. Цілісність.
2. Принцип квантифікованості.
3. Принцип відповідності.
4. Взаємозв'язок бюджетних показників.
5. Принцип інтерпретованості.
6. Корисність інформації.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у розвитку теоретичної концепції бюджетування та розроблення методичних підходів та практичних рекомендацій формування та використання технології бюджетування з метою підвищення ефективності функціонування суб'єкта підприємництва.

Реалізація цієї мети вимагала вирішення наступних завдань:

- дослідити еволюцію теоретичних та методологічних підходів до управління підприємством, виявити особливості сучасної концепції управління;

- розглянути зміст бюджетного методу керівництва та особливості його використання у сучасній концепції управління;
- розробити механізм впровадження та застосування бюджетування у практику управління діяльністю суб'єкта підприємництва;
- проаналізувати види бюджетів підприємств;
- розробити методику оцінки ефективності використання технології бюджетування.

Основні завдання бюджетування включають в себе:

- розгляд поточного планування та його фінансове забезпечення;
- здійснення та контроль над координацією роботи підрозділів підприємства;
- розрахунок витрат і їх фінансове обґрунтування;
- правильне виконання законів, довгострокових договорів та контрактів;
- забезпечення контролю над виконанням розроблених бюджетів.

Об'єкт дослідження – підприємства, які здійснюють бюджетний метод керівництва.

Предмет дослідження - сукупність внутрішніх відносин, що виникають у процесі побудови та використання системи комплексного управління фінансово-господарською діяльністю підприємства та впливають на ефективність його функціонування.

Теоретичну та методологічну основу дослідження склали праці вітчизняних та зарубіжних фахівців у галузі менеджменту, маркетингу, фінансового планування, управлінського та бухгалтерського обліку, економіки та системного аналізу.

В основу дослідження покладено діалектичний метод пізнання економічних явищ. В рамках системного підходу використовувалися методи абстрагування, спостереження, порівняльного, логічного, функціонально-структурного, статистико-математичного аналізу, узагальнення явищ, що вивчаються, і процесів.

Наукова новизна статті полягає в дослідженні подальшого розвитку та конкретизації важливої науково-практичної проблеми – розробки принципів та методів формування та функціонування на підприємстві управлінської технології бюджетування. Елементи наукової новизни містять такі положення та результати дослідження:

- визначено, що бюджетний метод керівництва зазнав ряд змін, відповідних застосуванню концепціям управління, і окреслено основні етапи його генези;

- проведено аналіз ролі бюджетування у формуванні сприятливого мотиваційного середовища на підприємстві та можливостей адаптації системи матеріального стимулювання персоналу бюджетного методу до управління функціонуванням та розвитком підприємства;

- запропоновано уточнені теоретичні положення, які розкривають особливості використання бюджетування у механізмі стратегічного управління підприємством у контексті сучасної концепції управління;

- розроблено алгоритм впровадження технології бюджетування у практику управління підприємством;

- розроблено класифікаційні ознаки та на їх основі систематизовано види бюджетів підприємств;

- обґрунтовано роль технології бюджетування у формуванні сприятливого мотиваційного середовища та запропоновано варіант адаптації системи матеріального стимулювання умов використання бюджетного методу управління;

- розроблено методику оцінки ефективності бюджетування як важливого напрямку зростання ефективності функціонування підприємства.

Практична значимість статті полягає в тому, що розроблені теоретико-методологічні положення доведені до практичних рекомендацій щодо використання бюджетування в управлінні підприємницькою діяльністю. Вони можуть бути використані як інформаційно-методичне джерело

управління фінансово-господарською діяльністю, а також як база проведення подальших наукових досліджень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для підвищення ефективності управління підприємством необхідно використовувати сучасні інструменти, представлені у вітчизняній та зарубіжній практиці управління.

До теперішнього часу не склалося єдиного уявлення про те, що таке бюджетування – інструмент у системі менеджменту чи метод здійснення управлінського обліку. Бюджетування з погляду планування розглядається як технологія збору та обробки результатів діяльності з метою розробки стратегічних та поточних планів. Самі показники планування входять до системи бюджетів, тобто для досягнення певних показників підприємство оцінює необхідний обсяг ресурсів, свої витрати та планує вигоду від здійснення бізнес-процесів. У системі управлінського обліку бюджетування розглядається як технологія для узагальнення даних з метою подальшого контролю та аналізу. [2, с.157-176]

На основі результатів контролю та аналізу приймаються регулюючі рішення. З цією метою використовуються фінансові інструменти, які прийнято називати бюджетами. Система бюджетів для підприємства вибудовується з урахуванням його стратегічних цілей. Наголос робиться на економічні ресурси, необхідні для вирішення повсякденних завдань.

Під час планування задаються кількісні показники бюджету, тому всім перспективам вдається визначити характеристики з якісної точки зору.

При бюджетуванні здійснюється кілька завдань. По-перше, розглядається вже прийняте планування, воно зіставляється з фінансовими ресурсами, необхідні досягнення запланованих показників економічної діяльності. По-друге, проводиться контроль за підрозділами підприємства, уповноваженими виконувати рішення у межах системи бюджетування. По-третє, розраховуються витрати підприємства, всім їм надається фінансове обґрунтування. По-четверте, наголошується на дотримання умов контрактів і

договорів, чинної системи законодавства. По-п'яте, після ухвалення бюджетів забезпечується контроль за їх виконанням.

Упорядкування бюджетів – важливий захід, у якому задіяні всі функції підприємства. Від якості опрацювання бюджетів залежить прибуток підприємства, його репутація та показники фінансово-господарської діяльності. На шляху бюджетування трапляються перешкоди методичного та організаційного характеру.

Більше того, на ефективність бюджетування та виконання бюджетів впливають певні зовнішні чинники. При бюджетуванні з метою підвищення якості опрацювання фінансових планів необхідно наголосити на перегляді внутрішньої та зовнішньої документації, залучити до підготовки бюджетування кваліфікованих фахівців. Необхідно розробити нові стандарти та застосовувати їх при складанні бюджетування. [4]

Справа в тому, що актуальність старих стандартів з часом втрачається, вони виглядають неефективними, перестають відповідати сучасним вимогам щодо якості опрацювання фінансових питань. Відсутність єдиного банку інформаційних даних із новими звітами теж спричиняє зниження якості процесів бюджетування.

Для вирішення проблеми підприємства створюють єдині інформаційні бази, куди надсилаються всі звіти різних підрозділів підприємства. Для якісного опрацювання бюджетів потрібно використовувати сучасне програмне забезпечення та комп'ютерну техніку, також необхідно впроваджувати систему навчання персоналу новим функціям відповідно до результатів технічного прогресу та вдосконалення законодавчої бази. [3]

Бюджет підприємства може бути єдиним для підприємства загалом або прийнятий для кожного підрозділу окремо. У разі контроль за виконанням бюджетів лягає на начальників підрозділів. Можуть використовуватися два підходи, перший має на увазі складання бюджетів спочатку для підрозділів підприємства, а потім для підприємства в цілому.

Другий має на увазі складання головного бюджету та його розподіл між підрозділами підприємства. Удосконалення системи бюджетування для підприємства переважно зводиться до оптимізації процесів. Вони мають на увазі постановку перед персоналом чітких цілей та завдань, налагодження системи підготовки звітів. Впровадження електронної системи документообігу з підключенням до неї здатне значно полегшити завдання інформаційного обміну між різними підрозділами підприємства.

З метою удосконалення системи бюджетування визначається коло осіб, відповідальних за підготовку бюджетування та реалізацію бюджетів у межах підприємства або його окремого підрозділу. Проблема бюджетування полягає в тому, що на його якість впливає низка внутрішніх та зовнішніх факторів.

Зокрема, наявність на підприємстві системи бюджетування із включеними до неї процесами преміювання орієнтує співробітників лише на досягнення фінансових показників діяльності. [4,6]

Крім того, злиття системи бюджетування та прогнозування знижується якість опрацювання бюджетів, оскільки будь-які прогнози готуються з аналітичної точки зору та допускають похибки та припущення. Щодо зовнішніх факторів, що впливають на якість бюджетування, то сюди необхідно віднести ринкову ситуацію, недосконалість системи законодавства щодо захисту прав та інтересів бізнесу.

При складанні бюджету задіяні всі основні функції роботи підприємства, тому так важливо правильно підійти до вирішення цього питання. Вигода від грамотно складеного бюджету не змусить себе довго чекати і сповна окупить усі витрати, які були понесені на розробку та впровадження цих систем [9,11].

Основні перешкоди, з якими економісти стикаються при впровадженні бюджетів, поділяються на дві групи: організаційного та методичного характеру. Дуже важко буває на початковому етапі, коли підприємство функціонує за напрацьованою системою, часто виконуючи багато

непотрібних операцій. Тому на початковому етапі важливо звернути увагу на зміну реальних цінностей бізнесу.

Можна виділити ряд важливих моментів:

- уважний перегляд зовнішньої та внутрішньої документації;
- залучення співробітників у процес бюджетування;
- складання плану бюджетування;
- вивчення старих стандартів, розробка нових стандартів;
- розробка інформаційного банку даних з урахуванням створення нових звітів;
- набір необхідних співробітників, навчання персоналу новим функціям, розширення обов'язків у працівників;
- забезпечення структурних підрозділів необхідною комп'ютерною технікою та комп'ютерними програмами.

Бюджети можуть бути розроблені як в цілому для підприємства, так і для окремих підрозділів, при цьому можуть бути використані два підходи. Перший підхід - спочатку складається бюджет підрозділів, а на підставі структурних бюджетів складається головний. При другому підході - спочатку йде розробка основного бюджету, а від нього походить розподіл до бюджетів підрозділів [10,12].

Для вдосконалення системи бюджетування на підприємствах необхідна низка заходів, здатних оптимізувати ці процеси:

- поставити перед персоналом підприємства чіткі стратегічні цілі та завдання;
- налагодити організацію процесів формування звітів та бюджетування на підприємстві, упорядкувавши документообіг;
- документально визначити коло осіб, відповідальних за прийняття та виконання бюджету, суворо розмежувавши права та обов'язки між цими особами та структурними підрозділами.

Якщо розглянути ці питання докладніше, можна також запропонувати заходи щодо ефективної роботи підприємства такі як:

1. Розділити виконання бюджету і процес преміювання. Так майже половина опитаних підприємств за підсумками роботи за останній рік виплатила премії за виконання фінансового плану. Це створює проблеми щодо цілей, оскільки працівники прагнуть до гарантованого отримання премій, у той час як керівництво хоче більш значущих показників. Звідси, звичайно, не випливає, що виплачувати грошові заохочення за результатами фінансової діяльності не потрібно.

2. Розділити бюджетування та прогнозування. Бюджет однозначно пов'язаний із розподілом ресурсів, що потребує внутрішнього управління та аналізу. Прогнози можуть будуватися на основі фінансових моделей, змінюватися щомісяця, квартал або за обставинами.

3. Визначити курс розвитку, використовуючи фінансові та нефінансові показники результатів діяльності, оскільки фінансовими цілями легко маніпулювати. Поліпшити фінансове становище в короткий термін можна і за рахунок зниження якості обслуговування та рівня конкурентоспроможності.

4. Провести явний зв'язок між основною нефінансовою діяльністю та фінансовою результативністю, чітко відстежуючи зміни в їх співвідношенні. Зв'язавши воєдино виробничий план, план розвитку та фінансовий план, можна отримати обґрунтований і досконалий бюджет. На великих підприємствах істотну допомогу в цьому надає спеціалізоване програмне забезпечення, що дозволяє координувати дані процеси.

5. Розділити поточні витрати та капіталовкладення, оскільки це є основним принципом роботи фінансистів, але багато підприємств це ігнорують. Бізнес може здаватися прибутковим, але насправді його конкурентна сила поступово втрачається, тому розумний підхід полягає в чіткому розмежуванні названих витратних статей з метою їх контролю та моніторингу.

Приблизно лише на одній третині вітчизняних підприємств, що застосовують бюджетне управління, результати цього успішні. Одна

половина частини підприємств, що залишилася, застосовує бюджетування без будь-якої користі для управління бізнесом, а друга - із прямими збитками для неї.

Основними помилками є:

- відсутній взаємозв'язок довгострокових планів та річних бюджетів;
- даються нереальні плани;
- бюджетні цілі бізнесу не взаємопов'язані, або ці зв'язки не очевидні;
- контрольовані бюджетами індикатори діяльності окремих бізнес-одиниць суперечать один одному;
- простежується слабкий зворотний зв'язок від контролю виконання бюджетів до впливу на поточну діяльність підприємства.

Тому важливо спочатку побудувати (удосконалити) систему менеджменту: від організаційної структури управління з повноваженнями та відповідальністю на різних щаблях ієрархічних сходів до бізнес-процесів, адміністративних та виробничих. Ці бізнес-процеси, накладені на організаційну структуру, утворюють своєрідну матрицю з точками прийняття рішень у вузлах перетину. [5,7,13]

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Концептуальні підходи до управління підприємством повинні розглядатися у нерозривному зв'язку динаміки цілепокладання та інструментарію, що забезпечує досягнення цілей, що стоять перед підприємством. Підвищення ефективності діяльності сучасного підприємства нині можливе за допомогою синергічного ефекту від системного підходу до управління функціонуванням підприємством. Інтеграція в єдине ціле всіх аспектів управління розвитком та функціонуванням підприємства можлива за умови створення потужної інформаційної системи, що дозволяє взяти під жорсткий контроль будь-які ресурси, що знаходяться в розпорядженні підприємства, та формування корпоративної культури, орієнтованої на виявлення та подолання «проблемних полів» у функціонуванні підприємства. Інформаційна система управління, що задовольняє цим умовам, побудована лише з урахуванням

високого ступеня формалізації процедур вирішення управлінських проблем. Формалізація процедур управління досягається за рахунок інтеграції в єдине ціле механізмів планування та контролю, що забезпечує повну інформаційну прозорість у прийнятті управлінських рішень. Технологія бюджетування виступає як основа, що об'єднує в єдине ціле функції управління підприємством. Незважаючи на широку практику використання бюджетів в управлінні функціонуванням підприємством, ціла низка питань, що стосуються особливостей використання технології бюджетного управління (бюджетування) в даний час ще не знайшла свого відображення в теорії та практиці управління.

Уточнення ролі, місця та особливостей використання технології бюджетування у механізмі стратегічного управління підприємством дозволили уточнити поняття бюджетування та доповнити відомі принципи новими. Під бюджетуванням розуміється управлінська технологія, що дозволяє здійснювати моніторинг процесу досягнення цілей на основі проведення план-фактного аналізу суттєвих відхилень зміни стану та місця знаходження ресурсів підприємства, доходів та витрат, що отримуються від бізнесу на будь-якому рівні управління, як протягом звітного періоду, так і його закінчення з метою своєчасного внесення коректив.

У системі управління фінансово-господарською діяльністю підприємства облікова підсистема є обов'язковою та найбільш регламентованою з боку держави.

Завдяки наявності можливості самостійного введення необхідних для цілей управління синтетичних та аналітичних рахунків обліку, а також можливості вибору найбільш адекватних умов господарювання способів обліку актів господарської діяльності із сукупності законодавчо регульованих варіантів ведення обліку та калькулювання витрат керівництво підприємства може досягти значних успіхів в організації системи управління витратами.

Розгляд варіантів підприємства первинного обліку та узагальнення інформації не тільки дозволило оцінити величину та порядок формування

бюджетних показників з урахуванням динаміки умов господарювання, а й призвело до висновку про можливість використання системи бухгалтерського обліку як основу побудови гнучкого динамічного управління витратами при використанні методики бюджетування.

Вивчення та використання практичного досвіду дозволили зробити прозорим та докладно описати механізм впровадження та використання системи бюджетування в управлінні суб'єктом підприємництва.

Різноманітність завдань, що виконує персонал підприємства, визначила і різноманітність бюджетів, що використовуються. Систематизація накопиченого досвіду формування бюджетів за особливостями їхнього функціонально-цільового призначення дозволили класифікувати сукупність бюджетів.

Практичне дослідження особливостей функціонування технології бюджетування, а також ряд наукових даних з психології, соціології та теорії мотивації послужили основою висновку про те, що завдяки особливостям технології бюджетування відкривається можливість задоволення переважної більшості типових мотивуючих факторів. Однак, одного мотивуючого впливу на колектив підприємства самої технології бюджетування до досягнення цілей та отримання сприятливих для підприємства відхилень від намічених результатів явно недостатньо. На додаток до системи бюджетування було сформовано пов'язану з нею систему стимулювання персоналу.

Проведене дослідження показало перспективність використання технології бюджетування підвищення ефективності функціонування підприємства, як по окремим функціональним напрямам, і у комплексі.

Технологія бюджетування дозволяє сконцентрувати увагу на ряді характерних рис (цільових установках), присутність яких у структурі корпоративної культури сприяє вищим темпам розвитку та зростання компанії.

Комплексне управління ресурсами підприємства, реалізоване завдяки використанню технології бюджетування, відкриває значні можливості

оптимізації витрат і результатів, як у розрізі підрозділів, так і по підприємству в цілому. Ефективність роботи підрозділів відображається на ефективності діяльності всього підприємства. Для досягнення максимальної ефективності підприємства іноді слід жертвувати оптимальністю функціонування будь-якого з підрозділів.

Слід розрізняти ефективність функціонування технології бюджетування та ефективність застосування системи бюджетування. Ефективність функціонування бюджетування, що є якісний аспект використання даної технології, може бути оцінена зниженням часу на прийняття обґрунтованих рішень і підвищенням точності прийнятих рішень. Сукупний ефект застосування технології бюджетування у створенні визначається сумою отриманих приватних ефектів як додаткового прибутку і економії ресурсів, отриманими по підрозділам. Кінцевий ефект підприємницької діяльності підприємства визначається результатом взаємодії всіх підрозділів. Оскільки неможливо зробити зіставлення управлінських рішень, які були прийняті чи відхилені з використанням технології бюджетування і без неї, визначення ефективності застосування технології бюджетування слід зіставляти зміну фінансового результату підприємств із витратами використання системи бюджетування у період із початку процедури застосування. Ефективність технології бюджетування слід визначати як здатність виявлення можливостей досягнення цілей підприємства на основі оптимізації комплексу управлінських процесів та напрямів використання організаційних ресурсів.

Процес бюджетування стикається з труднощами, як при впровадженні, так і в процесі прямування розробленим бюджетам. Крім цього, бюджетування передбачає високорозвинену систему менеджменту. Тому в першу чергу необхідно з'ясувати, яка інформація і в якому вигляді необхідна менеджерам для моніторингу діяльності. По-друге, необхідно з'ясувати, яку інформацію необхідно завантажити в інформаційну систему. По-третє, розробити вимоги до технології обробки даних, необхідної для перетворення

вихідної в систему інформації у вихідну. Нарешті, четвертий, заключний крок - вибір інформаційного продукту, що задовольняє вимогою розробленої методології бюджетування та її автоматизація.

Основні шляхи підвищення ефективності функціонування підприємства бачаться насамперед у формуванні корпоративної культури, що забезпечує механізм оперативного виявлення проблем функціонування та їх подолання відповідно до стратегії розвитку підприємства, а також у формуванні та підтримці на підприємстві сприятливого мотиваційного середовища, що забезпечує високу інтенсивність зусиль персоналу підприємства щодо досягнення стратегічно важливих результатів.

Література

1. Алексеев І.В., Бондарчук М.К. Гроші та кредит. Навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. с.27 -116.
2. Білик М. Д., Бесялов Т. Є. Фінансове планування на підприємстві: навч. посіб. Київ : ПанТот, 2015. с.143-236.
3. Квасницька Р. С. Бюджетування як елемент фінансового планування підприємства // Інноваційна економіка. 2011. № 6(25). С. 252–254.
4. Короленко С. М. Організація системи бюджетування на підприємстві. *Вісник приазовського технічного державного університету. Серія: економічні науки*. 2016. Вип. 32(1). С. 91-96.
5. Кудлак В. Я. Фінансове планування та прогнозування : курс лекцій. Тернопіль : ТНТУ, 2016. с.74 -94.
6. Ліхоносова Г. С., Нецвітаєва О. І. Механізми бюджетування діяльності підприємства: можливості управління фінансовою безпекою. *Часопис економічних реформ*. 2019. № 3. С. 24-30.
7. Михайленко О. В., Свірдкіна К. В. Розробка, впровадження та автоматизація процесу бюджетування на підприємстві. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. № 3 (71). С. 240-246.

8. Паєнтко Т. В. Упровадження контролінгу в управлінні фінансами на макрорівні в Україні. *Фінанси України*. 2018. № 6. с. 107–126.
9. Стецюк П. А., Корнійчук Г. В. Бюджетування в системі управління фінансовим потенціалом підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1 (23). С. 12-19.
10. Терещенко О.О. Теоретичні засади бюджетування на підприємстві // *Фінанси України*. 2019. №10, с.16-20.
11. Череп О.Г., Стремидло О.Ю. Роль бюджету та процесу бюджетування в управлінні підприємством//*Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2011. № 1 (4). С. 445-451
12. Ювженко Н. М. Зарубіжний досвід застосування автоматизованих систем бюджетування. *Економіка та держава*. 2019. № 4. С. 106-111.
13. Modern Ukrainian Financial Science: Theoretical Paradigm & Practical Concept of Public Finance. 2018, с. 254-320.
14. <http://www.cfo.ua/> – Фінансовий аналітик-сервіс. Обмін унікальними знаннями та побудова ефективних комунікацій.

References

1. Aleksiev, I.V. and Bondarchuk, M.K. (2017), *Hroshi ta kredyt* [Money and credit], Vydavnytstvo L'vivs'koi politekhniky, L'viv, Ukraine.
2. Bilik, M. D. and Belyalov, T. E. (2015), *Finansove planuvannia na pidpriemstvi* [Financial planning at the enterprise], PanTot, Kyiv, Ukraine.
3. Kvasnitska, R. S. (2011), “*Budgeting as an element of financial planning of an enterprise*”, *Innovatsijna ekonomika*, vol. 6(25), pp. 252-254.
4. Korolenko, S. M. (2016), “Organization of the budgeting system at the enterprise”, *Visnyk pryazovs'koho tekhnichnoho derzhavnoho universytetu. Serii: ekonomichni nauky*, vol. 32(1), pp. 91-96.
5. Kudlak, V. Ya. (2016), *Finansove planuvannia ta prohnouzuvannia* [Financial planning and forecasting], TNTU, Ternopil', Ukraine.

6. Likhonosova, G. S. and Netsvitaeva, O. I. (2019), “Mechanisms of enterprise budgeting: possibilities of financial security management”, *Chasopys ekonomichnykh reform*, vol. 3, pp. 24-30.
7. Mikhaileiko, O. V. and Sviridkina, K. V. (2019), “Development, implementation and automation of the budgeting process at the enterprise”, *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, vol. 3 (71), pp. 240-246.
8. Paintko, T. V. (2018), “Implementation of controlling in financial management at the macro level in Ukraine”, *Finansy Ukrainy*, vol. 6, pp. 107–126.
9. Stetsyuk, P. A. and Korniyshuk, G. V. (2018), “Budgeting in the system of managing the financial potential of enterprises”, *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, vol. 1 (23), pp. 12-19.
10. Tereshchenko, O.O. (2019), “Theoretical principles of budgeting at the enterprise”, *Finansy Ukrainy*, vol. 10, pp. 16-20.
11. Cherep, O.G. and Stremidlo, O.Yu. (2011), “The role of the budget and the budgeting process in enterprise management”, *Biuleten' Mizhnarodnoho Nobelivs'koho ekonomichnoho forumu*, vol. 1 (4), pp. 445-451.
12. Yuvzhenko, N. M. (2019), “Foreign experience of using automated budgeting systems”, *Ekonomika ta derzhava*, vol. 4, pp. 106-111.
13. Fedosov, V. Krysovaty, A. Oparin, V. and Yukhymenko, P. (2018), *Modern Ukrainian Financial Science: Theoretical Paradigm & Practical Concept of Public Finance*, Draft2Digital Publishing, Oklahoma, USA, pp. 254-320.
14. Financial analyst service (2023), “Sharing unique knowledge and building effective communications”, available at: <http://www.cfo.ua/> (Accessed 23.03.2023).

Стаття надійшла до редакції 15.07.2023 р.