УДК 336.144
JEL Code G30
DOI https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-2(92)-85-94

Вікторія ТОПИЛО[1]
Державний університет «Житомирська політехніка», м. Житомир, Україна

Олександр ПЕТРУК[2]
Державний університет «Житомирська політехніка», м. Житомир, Україна

Формування індивідуальної моделі бюджетування на підприємствах

Анотація. *В сучасних умовах господарювання є нагальна потреба у застосуванні інноваційних підходів до впровадження цілісної системи бюджетування, що сприятиме ефективному використанню фінансових ресурсів на основі формування індивідуальної бюджетної моделі. Незважаючи на глибокі наукові дослідження системи бюджетування на підприємстві, недостатньо обґрунтованими є питання, пов'язані з вибором моделі її впровадження; уточненням переліку системоутворюючих елементів; необхідністю гармонізації стратегічних цілей діяльності підприємства та оперативних цілей, пов'язаних з реалізацією бюджетної моделі; неврахуванням специфічних умов функціонування підприємства при складанні бюджетів тощо. Метою статті є оцінка переваг і недоліків існуючих моделей бюджетування на сучасних підприємствах, формування індивідуальної моделі бюджетування та характеристика її системоутворюючих елементів на основі застосування декомпозиційного аналізу. Доведено доцільність індивідуалізації бюджетної моделі, сформованої на основі врахування таких факторів, як організаційна структура підприємства; вид та галузь економічної діяльності; управлінські вимоги до складу та структури інформації, відображеної у бюджетах. На основі застосування декомпозиційного аналізу уточнено системоутворюючі елементи індивідуальної бюджетної моделі (мета, завдання, функції, принципи, суб'єкт, об'єкт, предмет, результат, процес), проведено її структуризацію та визначено обмеження для її функціонування. Впровадження моделі бюджетування на підприємстві сприятиме ефективній реалізації його стратегічного фінансового потенціалу; виявленню «вузьких місць» у організаційній структурі підприємства, в тому числі серед центрів фінансової відповідальності; покращенню інформаційній взаємодії між окремими структурними підрозділами; посиленню системи контролю за результатами діяльності підприємства.*

Ключові слова: *бюджет, індивідуальна бюджетна модель, декомпозиційний аналіз, функції бюджетування, процес бюджетування.*

Viktoriia TOPYLO
Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, Ukraine

Oleksandr PETRUK
Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, Ukraine

Formation of Individual Budgeting Model at the Enterprises

Abstract. *In modern business conditions there is an urgent need to apply innovative approaches to the implementation of a holistic budgeting system, which will contribute to the efficient use of financial resources through the formation of an individual budgeting model. Despite in-depth scientific research of the budgeting system at the enterprise, the issues related to the choice of the model of its implementation are insufficiently substantiated. It is necessary: to clarify the list of system-forming elements; to harmonize the strategic objectives of the enterprise and operational objectives related to the implementation of the budgeting model; to determine the specific conditions of the enterprise in the preparation of budgets. The purpose of the article is to assess the advantages and disadvantages of existing budgeting models at the modern enterprises, the formation of an individual budgeting model and the characteristics of its system-forming elements based on the use of decomposition analysis. The expediency of individualization of the budget model was proved taking into account such factors as the organizational structure of the enterprise, type and branch of economic activity, management requirements for the composition and structure of information reflected in budgets. Based on the application of decomposition analysis, the system-forming elements of*

[1] **Вікторія Анатоліївна ТОПИЛО**, аспірантка Державного університету «Житомирська політехніка» (м. Житомир).
ORCID 0000-0002-7940-730X

[2] **Олександр Михайлович ПЕТРУК**, професор кафедри фінансів і кредиту Державного університету «Житомирська політехніка» (м. Житомир), доктор економічних наук, професор.
ORCID 0000-0002-5351-5679

the individual budgeting model (purpose, tasks, functions, principles, subject, object, subject, result, process) were specified. The restrictions for such model functioning were determined. The positive effect of the individual budgeting model implementation at the enterprise will be: the effective realization of its strategic financial potential; the identification of "bottlenecks" in the organizational structure of the enterprise, including among the centers of financial responsibility; the improving information interaction between individual structural units; the strengthening the system of control over the results of the enterprise activity.

Keywords: *budget, individual budget model, decomposition analysis, budgeting functions, budgeting process.*

Постановка проблеми. Бюджетування є важливим інструментом управління підприємством, оскільки забезпечує взаємозв'язок та узгодженість його оперативних та стратегічних цілей. Водночас, як показує практика, обґрунтована оцінка виконання оперативних бюджетів здійснюється не на достатньому рівні, що пов'язано з відсутністю фахівців з фінансового планування, застарілістю способів та прийомів бюджетування та нездатністю оперативно використовувати інформаційні бази даних для прийняття професійних управлінських рішень. Погоджуємось з позицією науковців [7], які стверджують, що сьогодні бюджети не перетворюються на важливий інструмент прийняття управлінських рішень фахівцями, а інформація не використовується повністю, що впливає на подальшу господарську діяльність суб'єктів господарювання. Як правило, аналіз оперативних бюджетів завершується розрахунком відхилень планових та фактичних показників, що не надає можливостей сформувати обґрунтовані висновки та скласти прогнози на майбутнє. Тому сьогодні є нагальна потреба у застосуванні інноваційних підходів до впровадження цілісної системи бюджетування, що сприятиме ефективному використанню фінансових ресурсів на основі формування індивідуальної бюджетної моделі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню системи бюджетування присвячено наукові праці значної кількості вчених: С. Короленка [5] – щодо оцінки складностей впровадження системи бюджетування на вітчизняних підприємствах та пошуку напрямів їх усунення; О. Поліщука [11], Я. Кудрі [7] – щодо застосування бюджетування на прикладі машинобудівних підприємств; Д. Куліша [6] – щодо особливостей формування бюджетів аграрних підприємств; А. Череп [18] – щодо впровадження системи бюджетування на залізничному транспорті; Г. Столярова, Р. Пєнової [14] – щодо особливостей впровадження систем планування та бюджетування на підприємствах морського транспорту; В.В. Шкромиди, Т.М. Гнатюк, Н.Б. Мельник [20] – щодо засад податкового бюджетування на підприємстві в умовах мінливого бізнес-середовища.

Незважаючи на глибокі наукові дослідження системи бюджетування на підприємствах, недостатньо обґрунтованими є питання, пов'язані з вибором моделі її впровадження; уточненням переліку системоутворюючих елементів; гармонізацією стратегічних цілей діяльності підприємства та оперативних цілей, пов'язаних з реалізацією бюджетної моделі; неврахуванням специфічних умов функціонування підприємства при складанні бюджетів тощо.

Метою статті є оцінка переваг і недоліків існуючих моделей бюджетування на сучасних підприємствах, формування індивідуальної моделі бюджетування та характеристика її системоутворюючих елементів на основі застосування декомпозиційного аналізу.

Методика дослідження. Для досягнення поставленої мети авторами використано такі методи і прийоми теорії пізнання як аналіз і синтез, порівняння, декомпозиційний аналіз, системний підхід.

Виклад основного матеріалу. Традиційно під моделлю можна розуміти формалізований опис основних вимог (обмежень) та критеріїв оптимальності, яких необхідно дотримуватись при виборі найкращого варіанту плану [1]. Відповідно моделювання – це адекватна заміна об'єктів-оригіналів іншими об'єктами-моделями, які є найбільш зручними для дослідження властивостей об'єкта-оригіналу. В більшості наукових праць при дослідженні питань моделювання бюджетів виділяється традиційне фінансове планування, класичне бюджетування та процесно-орієнтоване бюджетування. Виокремлення таких моделей пов'язане із трактуванням бюджетування на основі класичного (об'єктного) та процесного підходів. Відповідно об'єкти в межах виокремлених моделей також різняться. Якщо мова йде про об'єкти фінансового планування, то в їх якості досліджують фінансові ресурси та їх рух. В межах моделі класичного бюджетування об'єктами є центри фінансової відповідальності; в межах моделі процесно-орієнтованого бюджетування – бізнес-процеси та проекти.

Кожна з вищезгаданих моделей має певні недоліки. Наприклад, реалізуючи модель фінансового планування, керівництвом не завжди оцінюється взаємозв'язок отриманих показників діяльності структурних підрозділів з виконавцями та відповідно їх відповідальністю за результати роботи. Погоджуємось з позицією Н. Проць, що такий недолік пов'язаний з недостатнім застосуванням такого інструменту, як бюджетування, при оперативному фінансовому плануванні [12]. Досліджуючи концептуальні засади формування моделей системи бюджетування на агропромислових підприємствах, Д. Куліш [6] наголошує на необхідності впровадження адаптивної моделі.

Узагальнення існуючих моделей системи бюджетування з виділенням їх переваг та недоліків представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Узагальнення існуючих моделей системи бюджетування на підприємствах

№ з/п	Найменування моделі	Сутність моделі	Переваги	Недоліки
1	*2*	*3*	*4*	*5*
1	Універсальна модель	Містить загальні елементи системи бюджетування, без врахування специфіки конкретного підприємства	Незначна вартість впровадження моделі, швидкість використання даних, нескладний облік	Складність врахування одночасно життєвого циклу підприємства та галузі в цілому
1	Адаптивна модель (система)	Враховуючи багатоваріантність розрахунків бюджетів, є необхідність у формуванні гнучкого бюджету, що дозволяє обрати найкращий варіант витрат для кожного структурного підрозділу підприємств	Наявність гнучких бюджетів сприятиме адаптації системи бюджетування до трансформацій середовища	Складність використання з причини формування декількох варіантів бюджетів
2	Індивідуальна бюджетна модель	Пристосована для конкретного підприємства з врахуванням його особливостей	Врахування особливостей конкретного підприємства	Складність проектування моделі, значні витрати на моделювання
3	Бюджетування окремих видів діяльності	Передбачає складання бюджетів в розрізі видів діяльності підприємства	Простота застосування, швидкість впровадження, незначна вартість	Недостатня результативність бюджетів
4	Бюджетування фінансових потоків	Орієнтація на управління ліквідністю	Простота застосування, швидкість впровадження, незначна вартість	Недостатня увага приділяється показникам рентабельності підприємства
5	Бюджетування товарно-матеріальних потоків	Орієнтація на товарний потік підприємства	Простота використання при складанні бюджету матеріальних потоків	Обмеженість використання моделі
6	Інтегрована модель бюджетування	Базується на системному підході; інтегрує функції управління (планування, облік, аналіз, контроль); виконує важливі функції управління підприємством	Сприяє створенню ефективної системи управління на підприємстві	Складність інтеграції окремих функцій
7	Модель бюджетування на основі збалансованої системи показників	Дозволяє поєднати етапи бюджетного процесу та пов'язати в єдине ціле стратегію, цілі, норми та ефективність бюджетування	Дозволяє скоординувати кожний бюджет центру фінансової відповідальності з системою збалансованих показників в цілому. Це сприятиме персоніфікації відповідальності виконавців	Складність та неоднозначність у формуванні показників ефективності бюджетування
8	Класична модель бюджетування	В межах моделі класичного бюджетування об'єктами є центри фінансової відповідальності; існує взаємозв'язок одержаних результатів з центрами фінансової відповідальності	Наявність тісного взаємозв'язку між отриманими результатами та відповідальністю виконавців	Відсутня системність у формуванні, розподілі та використанні фінансових ресурсів, що призводить до виникнення «касового розриву» та збоїв у господарській діяльності підприємства. Відсутній взаємозв'язок окремих бюджетів із стратегічними цілями підприємства

1	2	3	4	5
9	Процесно-орієнтоване бюджетування	Об'єктами процесно-орієнтованого бюджетування виступають окремі бізнес-процеси та проєкти	Є тісний взаємозв'язок сформованих бюджетів із стратегічними цілями діяльності підприємства	Відсутня системність у формуванні, розподілі та використанні фінансових ресурсів, що призводить до виникнення «касового розриву» та збоїв у господарській діяльності підприємства

Джерело: складено авторами за [6; 12; 14; 16; 18].

З даних табл. 1 можна зробити висновок, що жодна з представлених моделей не може повністю задовольнити всіх вимог, що висуваються до системи бюджетування. Це означає, що складно запроваджувати універсальну модель бюджетування на підприємстві без її підлаштування під специфіку його діяльності. Подібний висновок знаходимо у статті [12], де зазначено, що для розвитку та удосконалення системи бюджетування необхідно об'єднати їх позитивні сторони та доопрацювати систему класичного бюджетування за центрами відповідальності.

Значна увага у наукових працях Н. Федчишиної приділяється інтегрованій моделі системі бюджетування, яка побудована на використанні системного підходу, інтегрує всі функції управління та містить такі аспекти, як технологія, організація та комп'ютеризація [16]. Погоджуючись з позицією дослідника щодо ефективності формування такої моделі на підприємстві, слід зазначити про складність та доцільність її впровадження на великих підприємствах зі складною організаційною структурою та наявністю значних фінансових ресурсів для її створення та подальшого функціонування. В подальшому дослідник робить аспект виключно на процедурних особливостях впровадження бюджетування, що відповідає процесному підходу.

Досліджуючи питання запровадження західних методик бюджетування на вітчизняних підприємствах, можна погодитись з твердженням А. Череп, що намагання перенести такий досвід є неперспективним шляхом, оскільки методики бюджетування розроблялись з урахуванням традицій інших країн та умов здійснення господарської діяльності [18]. Слід зважати і на те, що ринкове середовище у таких країнах є більш організованим. Створення та впровадження системи бюджетування є доцільним на основі поєднання елементів індивідуальної бюджетної моделі та адаптивної моделі, оскільки вона буде орієнтованою на специфіку конкретного підприємства та гнучко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, що підтверджує її дієвість при прийнятті управлінських рішень в умовах часткової невизначеності.

Виходячи з цього, є необхідним виділити фактори, які впливають на процес вибору та впровадження такої моделі бюджетування: 1) організаційна структура підприємства, що містить перелік структурних підрозділів підприємства та визначає характер взаємозв'язків між ними для подальшого складання бюджетів та ідентифікації бюджетних показників; 2) вид економічної діяльності, який враховує специфіку галузі; 3) управлінські вимоги, які висуваються до складу та структури інформації, відображеної у бюджетах. М.В. Мельникова, К. Косицький [10], досліджуючи питання податкового бюджетування на підприємстві, до таких факторів додають: схему документообігу між елементами організаційної структури; наявність фахівців та розподіл відповідальності між ними. Водночас модель бюджетування не можна вважати похідною від виду економічної діяльності суб'єкта господарювання та структури управління, оскільки вона повинна бути інтегруючим інструментом [18, с. 163]. Особливо актуальним це є для вертикально-інтегрованих структур, де є необхідність інтегрувати не лише оперативні та стратегічні показники, взаємодію між структурними підрозділами, але і організувати взаємозв'язки між окремими структурами.

Для створення індивідуальної моделі бюджетування є необхідним визначення мети, завдань, функцій, принципів, системоутворюючих елементів та встановлення вимог і обмежень для її функціонування.

Наприклад, О. Мельник, досліджуючи мету бюджетування на підприємствах, визначає її як удосконалення управління потоками ресурсів (включаючи, матеріальні, фінансові, кадрові) для вибору найбільш оптимального варіанту майбутньої діяльності підприємства або його відокремлених структурних підрозділів [9]. Таке трактування орієнтоване на функціонуюче підприємство. А. Ткаченко метою бюджетування вважає: 1) цільову орієнтацію процесів на підприємстві та їх подальшу координацію; 2) визначення ризиків з метою зменшення їх рівня; 3) підвищення адаптації (гнучкості) підприємства до наявних змін у зовнішньому середовищі [15]. Частково погоджуємось з такою ідентифікацією мети, оскільки вона враховує можливість адаптації підприємства під впливом зовнішніх та внутрішніх змін, орієнтована на попередження ризиків та можливість забезпечення цільової орієнтації господарської діяльності. Водночас вищенаведену мету можна визначити як завдання системи бюджетування [6]. Таким чином, при формуванні індивідуальної моделі бюджетування її метою є підвищення ефективності управління

підприємством та ефективна реалізація й розвиток його стратегічного фінансового потенціалу.

Визначена мета має бути деталізована у визначених завданнях. Підходи до їх тлумачення також різняться. Наприклад, В. Савчук виокремлює такі завдання бюджетування на підприємстві: 1) забезпечення поточного планування; 2) забезпечення координації, комунікації структурних підрозділів; 3) планування витрат; 4) формування бази для оцінки та контролю планів підприємства; 5) дотримання законодавчих вимог [13]. Зазначені завдання бюджетування дещо розширено трактують автори [8], які до попереднього переліку додають: формування концепції ведення бізнесу; мотивацію працівників шляхом підвищення їхньої орієнтації на досягнення кінцевої мети організації. Це логічно вбудовано у компоненти бюджетного процесу на підприємстві, які попередньо виділено автором (аналітичний блок; обліковий блок; організаційний блок; програмно-технічний блок). Інший автор – С. Короленко – основними завданнями системи бюджетування вважає: 1) обґрунтування планування операцій; 2) контроль та спостереження за відхиленнями в цілому по підприємству та структурними підрозділами; 3) контроль за використанням різних видів ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових тощо); 4) забезпечення дисципліни виконання планів; 5) організаційне забезпечення бюджетування [5]. Безумовною перевагою такого підходу є орієнтація сформульованих завдань на функціональні напрями (функції) управління підприємством (планування, аналіз, контроль, координація).

Продовжуючи дослідження в цьому напрямі та ідентифікуючи бюджетування як технологію управління, дослідники [2; 14] уточнюють наступні його функції (табл. 2).

Таблиця 2

Ідентифікація функцій бюджетування у науковій літературі

№ з/п	Найменування функції	Зміст функції
1	Аналітична	Оцінка бюджетних показників, процесів, аналіз альтернативних варіантів розвиту підприємства
2	Організаційна (може включати координаційну та комунікаційну)	Структуризація організаційної структури підприємства, узгодження цілей бюджетування, розподіл відповідальності між виконавцями бюджетів
3	Мотиваційна	Стимулювання працівників підприємства до виконання бюджетних показників
4	Контрольно-коригувальна (або контрольна)	Оцінка виконання бюджетних показників запланованим значенням
5	Планово-прогностична	Є похідною від аналітичної. Планування, прогнозування, узгодження видатків та надходжень в межах структурних підрозділів та в цілому по підприємству

Джерело: складено авторами за [2; 14].

Інший перелік функцій бюджетування визначає Н. Проць, зокрема: 1) контроль витрат; 2) досягнення панових показників (фінансових і нефінансових); 3) планування ресурсів; 4) мотивація персоналу; 5) оцінка та контроль поставлених завдань [12]. Необхідність узгодженості функцій бюджетування з функціями управління надало можливість нам сформувати такий їх перелік: планова; облікова; аналітична; координаційна; контрольна.

При формуванні моделі бюджетування є важливим виділити методологічні принципи бюджетування, перелік яких також в літературі є різним. Дослідниками виділяються такі принципи [2; 5; 16; 18]: повноти; координації; цілісності; економічності (ефективності) тощо. Наприклад, є недостатньо обґрунтованим факт ототожнення методів ефективності та економічності, оскільки принцип співвіднесення витрат з результатами бюджетування (принцип ефективності) не відповідає принципу економічності таких витрат. До вищезазначеного переліку принципів С. Короленко додає принцип обліку галузевих особливостей фінансово-господарської діяльності; забезпечення принципам облікової політики; врахування напрямів розподілу та використання прибутку; забезпечення можливостей складання прогнозу [5, с. 294]. Вважаємо, що слід враховувати галузеві особливості при впровадженні системи бюджетування, що підтверджує обґрунтованість виокремлення принципу обліку галузевих особливостей. Зокрема, складання бюджетів в галузі сільського господарства орієнтує на врахування фактору сезонності, впливу кліматичних ризиків, достатньо тривалого обороту капіталу тощо.

Окремим принципом А. Череп [18] виділяє принцип актуальності, що передбачає врахування трансформаційних процесів зовнішнього середовища та аналіз їх впливу на діяльність підприємства, що формалізується у вигляді скоригованих бюджетів. Додатково досліджується принцип мінімізації форм для заповнення, що дозволить отримати необхідну для управління інформацію з мінімальними

витратами на розробку та коригування бюджетів. Частково це відображається при тлумаченні принципу ефективності.

Авторське трактування принципів, покладених у структуризацію моделі бюджетування, є таким: 1) цільова спрямованість (цільовий характер); 2) галузева спрямованість; 3) безперервність; 4) гнучкість; 5) повнота; 6) скоординованість; 7) системність; 8) ефективність.

Мета, завдання, функції та методологічні принципи, покладені в основу формування індивідуальної моделі бюджетування, формують функціонально-цільову підсистему.

В економічній літературі є інші наукові підходи до формування моделі бюджетування на підприємствах та переліку її системоутворюючих елементів. Наприклад, досліджуючи модель бюджетування на підприємстві залізничного транспорту, А. Череп виділяє такі її елементи: 1) модель планування; 2) облікову модель; 3) аналітичну (технологію здійснення аналізу); 4) управлінську облікову політику [18, с. 163].

Основними елементами системи бюджетування Н. Федчишина виділяє: 1) фінансову структуру; 2) бюджетну структуру; 3) положення про бюджетне управління [16, с. 26]. Визначаючи в якості системо-утворюючих елементів моделі об'єкти бюджетування, низка дослідників ідентифікують: центри відповідальності; бізнес-процеси; проекти [12; 9].

На наш погляд, є логічним виділити в якості системоутворюючих елементів моделі суб'єкт, об'єкт та предмет бюджетування. Суб'єктом слід вважати керівника підприємства та керівників окремих структурних підрозділів, які ідентифікуються як центри фінансової відповідальності; об'єктом – фінансові та нефінансові показники, доходи та витрати, надходження та видатки, активи та пасиви.

Важливим елементом функціонування системи бюджетування виступає її результат, який має різноспрямоване трактування в науковій літературі. Наприклад, в його якості деякі вчені визначають: оперативне прийняття обґрунтованих управлінських рішень, підвищення ефективності функціонування підприємства [2]. Поняття результату тісно пов'язано з поняттям процесу. Під процесом прийняття рішення можна розуміти систему проходження фільтрів, кожний з яких призначений диференціювати проблеми бюджетування, відкидаючи незначні з них та акцентуючи увагу на найбільш важливих та значущих [4]. Така система прийняття рішень має діяти в межах встановлених лімітів (обмежених фінансових, організаційних та технологічних ресурсів). Результатом впровадження системи бюджетування Н. Іщенко вважає прийняття управлінського рішення за оцінкою значущості відхилення від плану [3]. При цьому якщо відхилення є незначними, то їх не беруть до уваги та вважають бюджет виконаним. Виникає питання про методику визначення значущості таких відхилень. Можна визначити такі підходи, основані: 1) на оцінці абсолютних показників (в грошових одиницях); 2) на підставі визначення відносного відхилення; 3) з використанням статистичних методів ідентифікації відхилень.

Визначаючи в якості результату функціонування системи бюджетування оцінку ефективності її впровадження, виникає цілком слушне питання про методику такої оцінки. Наприклад, можна застосовувати такі підходи щодо визначення ефективності впровадження системи бюджетування на корпоративних підприємствах: 1) на основі використання кількісних та якісних показників (прибуток, витрати, рентабельність тощо); 2) на основі використання експертних оцінок [11, с. 1]. Кожний підхід має власні переваги та недоліки. В контексті сказаного результатом бюджетування можна визначити: 1) управлінське рішення, яке передбачає або затвердження складеного бюджету, або його подальше коригування; 2) оцінку ефективності впровадження бюджетування на підприємстві, яка здійснюється на підставі використання різних методичних прийомів.

Важливим елементом моделі, тісно пов'язаним з результатом бюджетування, є процес складання бюджетів, який складається з низки етапів. Наприклад, ідентифікуючи бюджетування як технологію управління, М.В. Диха, В.О. Лабунець, О.О. Лабунець [2] визначають бюджетування як систему послідовно здійснюваних дій (етапів) в сфері управління, яка містить такі етапи: формування мети, збір та обробка інформації; прийняття рішень на підставі обрання найбільш ефективного рішення; реалізація рішення; контроль за реалізацією рішення.

Інший перелік етапів бюджетування представляє В. Хруцький [17, с. 315]: розробка бюджету; оперативний контроль; звіт про виконання бюджету; коригування бюджету. Таку ж позицію підтримує К. Щіборщ [19, с. 8], однак авторами не відокремлений етап цілепокладання, який є важливим етапом відліку бюджетування як процесу.

Досліджуючи процес бюджетування, Я. Кудря [7, с. 100] виділяє такі етапи: 1) розробка бюджетів на обмежений термін, що сприятиме визначенню потреб у ресурсах та оптимізації структури бюджетів; 2) структурування управління бізнес-структурою; 3) використання матеріальних і нематеріальних стимуляторів у роботі кадрів бізнес-системи; 4) виявлення відхилень у виконанні показників оперативних планів; 5) ліквідація виявлених відхилень. Додатково вченим додано етап бюджетування, пов'язаний з реалізацією мотиваційної функції управління підприємством.

Підсумовуючи дослідження, пов'язане із уточненням етапів процесу бюджетування на підприємствах, визначимо такий їх перелік: формування інформації; розробка фінансової структури; розробка бюджетних форм; розробка регламенту бюджету. При формуванні моделі бюджетування є необхідним додатково враховувати обмеження, які можна поділити на: фінансові, організаційні та технологічні.

Слід зазначити, що, формуючи систему бюджетування на підприємствах, більшість дослідників досить звужено підходять до використання його елементів, ототожнюючи всю систему виключно з плануванням. Вважаємо, що система бюджетування включає поряд з плануванням етап контролю за виконанням бюджетних показників та етап прийняття управлінських рішень. Саме включення двох останніх етапів і обумовлює інтеграцію стратегічних, оперативних та тактичних цілей підприємства. Уточнений перелік системоутворюючих елементів індивідуальної моделі бюджетування на підприємствах представлено в табл. 3.

Таблиця 3

Системоутворюючі елементи індивідуальної моделі бюджетування на підприємствах

№ з/п	Системоутворюючий елемент моделі бюджетування	Його характеристика
1	Мета бюджетування	Підвищення ефективності управління підприємством та ефективна реалізація й розвиток його стратегічного фінансового потенціалу
2	Завдання бюджетування	Обгрунтування планування операцій; контроль та спостереження за відхиленнями в цілому по підприємству та структурними підрозділами; контроль за використанням різних видів ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових тощо); забезпечення дисципліни виконання планів; організаційне забезпечення бюджетування
3	Принципи бюджетування	Цільова спрямованість; галузева спрямованість; безперервність; гнучкість; повнота; скоординованість; системність; ефективність
4	Функції бюджетування	Планова; облікова; аналітична; координаційна; контрольна
5	Суб'єкт бюджетування	Керівник підприємства та керівники окремих структурних підрозділів (центри фінансової відповідальності)
6	Об'єкт бюджетування	Фінансові та нефінансові показники, доходи та витрати, надходження та видатки, активи та пасиви
7	Процес (етапи) бюджетування	Формування інформації; розробка фінансової структури; розробка бюджетних форм; розробка регламенту бюджету
8	Результат бюджетування	Управлінське рішення; оцінка ефективності впровадження бюджетування на підприємстві
9	Фактори впливу	Організаційна структура; вид та галузь економічної діяльності; рівень диверсифікації діяльності; управлінські вимоги
10	Обмежувальні фактори	Фінансові, організаційні, технологічні (процедурні)
11	Вимоги до моделі бюджетування	Зв'язок моделі із стратегічними цілями; координація центрів фінансової відповідальності; системність; адаптивність

Джерело: складено авторами.

Таким чином, декомпозиція індивідуальної моделі бюджетування на підприємствах представлена на рис. 1.

Впровадження запропонованої моделі бюджетування на підприємстві сприятиме ефективній реалізації його стратегічного фінансового потенціалу; виявленню «вузьких місць» у організаційній структурі підприємства, в тому числі серед центрів фінансової відповідальності; покращенню інформаційній взаємодії між окремими структурними підрозділами; посиленню системи контролю за результатами діяльності підприємства.

Висновки. На підставі оцінки існуючих моделей бюджетування, що застосовуються на вітчизняних підприємствах, виявлено низку недоліків щодо неузгодженості стратегічних цілей їх діяльності та оперативних цілей, пов'язаних з реалізацією моделі бюджетування; відсутністю системності до формування бюджетної моделі; неврахування специфічних умов функціонування підприємства при складанні бюджетів. Обгрунтовано доцільність індивідуалізації бюджетної моделі, сформованої на основі врахування таких факторів, як організаційна структура підприємства, що містить перелік структурних підрозділів підприємства та визначає характер взаємозв'язків між ними для подальшого складання бюджетів та ідентифікації бюджетних показників; вид економічної діяльності, який враховує специфіку галузі; управлінські вимоги, що висуваються до складу та структури інформації, відображеної у бюджетах. На основі застосування декомпозиційного аналізу уточнено системоутворюючі елементи індивідуальної бюджетної моделі (мета, завдання, функції, принципи, суб'єкт, об'єкт, предмет, результат, процес), проведено її структуризацію та визначено обмеження для її функціонування.

Перспективи подальших наукових досліджень слід пов'язати із індивідуалізацією бюджетування для конкретних підприємств різних видів діяльності та різних організаційних форм.

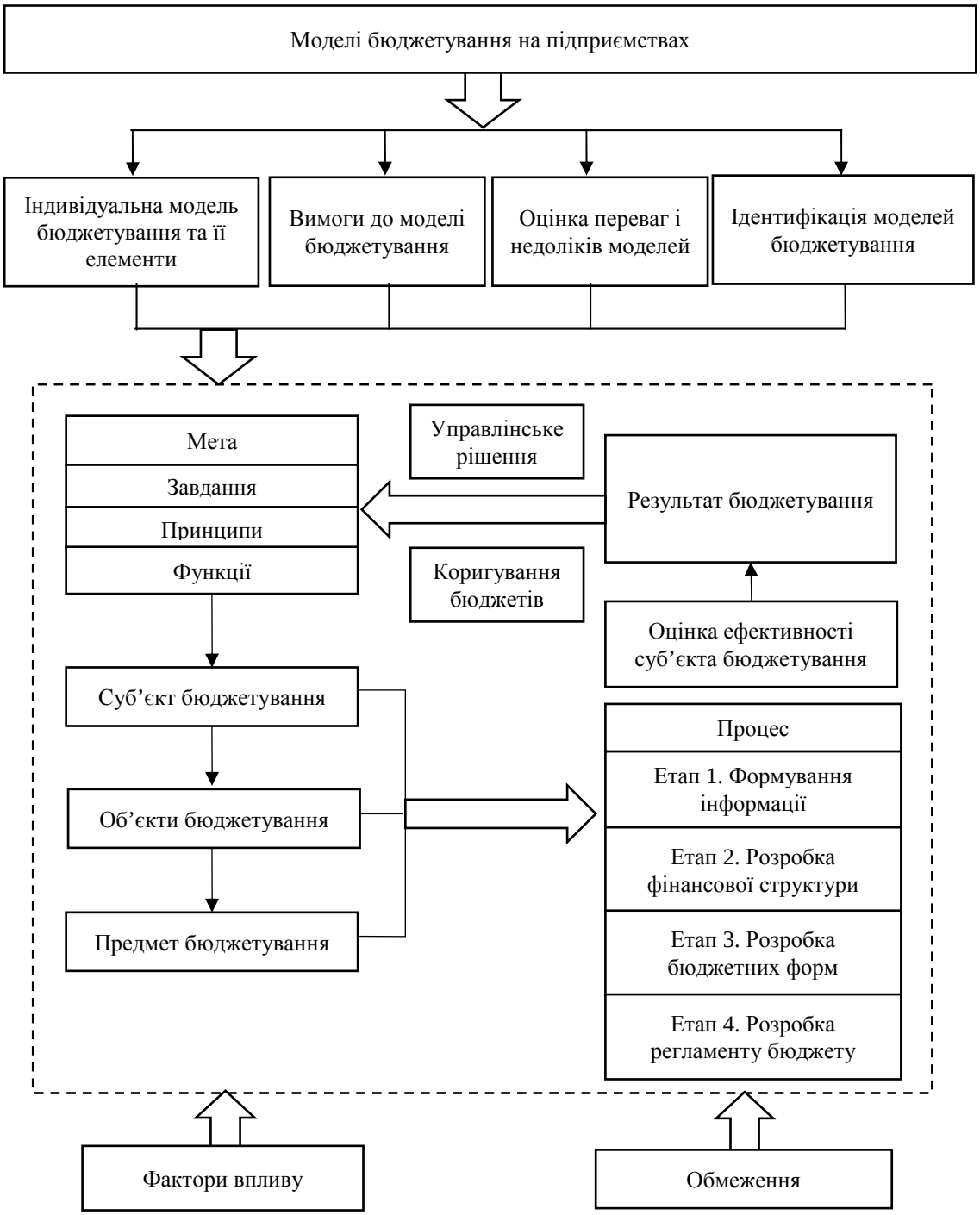

Рис. 1. **Декомпозиція індивідуальної моделі бюджетування на підприємствах**
Джерело: складено авторами.

4 Список використаних джерел

1. Білик М. Д. Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання. Київ: КНЕУ. 2013. 689 с.
2. Диха М. В., Лабунець В. О., Лабунець О. О. Концептуальні основи бюджетування на підприємстві. *Economics and Finance.* 2018. 35. С. 29-37.
3. Іщенко Н. А. Організація бюджетування в системі фінансового планування на підприємстві. *Наукові праці кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки.* 2011. Випуск № 19. С. 253-257.
4. Ковальчук К. Ф., Мезерняк Д. А., Шпанковська Н. Г., Костанецький В. В. Бюджетування в процесах реорганізації структур управління і делегування повноважень. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2006. № 3. С. 59-64.
5. Короленко С. М. Організація системи бюджетування на підприємстві. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки*. 2016. Вип. 32(1). С. 291-296.

6. Куліш Д. В. Розвиток методичних підходів бюджетування в агропромислових підприємствах. *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 3(7). С. 207-216.
7. Кудря Я. В. Бюджетування у системі управління корпораціями в машинобудуванні України та врахування ризиків за ним. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2008. № 1(1). С. 98-117.
8. Маркіна І. А. Контролінг для менеджерів: навч. посібник. Київ: ЦУЛ. 2013. 304 с.
9. Мельник О. Г. Сутність і значення бюджетування на підприємствах. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2002. № 466. С. 59-67.
10. Мельникова М. В., Косицький К. В. Організація податкового бюджетування в промисловому холдингу: інформаційний аспект. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Випуск 15. Частина 2. С. 70-73.
11. Полищук С. В. Анализ системы бюджетирования машиностроительных предприятий Украины. *Концепт*. 2013. № 06. С. 1-5.
12. Проць Н. В. Бюджетування у системі управління фінансами підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2013. № 5(144). С. 188-193.
13. Савчук В. П. Управление финансами предприятия: учеб. пособие. 2-е изд. Москва: БИНОМ, Лаборатория знаний. 2005. 480 с.
14. Столяров Г. П., Пєнова Р. П. Теоретичні аспекти формування системи планування та бюджетування на підприємстві. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2016. № 4(57). С. 84-94.
15. Ткаченко А. М. Бюджетування – ефективний засіб попередження впливу кризових явищ. *Економічний вісник* : збірник наукових праць. / Гол. ред. А. М. Ткаченко. Запоріжжя: ЗДІА, 2012. Випуск № 3. С. 5-15. URL: http://eir.zntu.edu.ua/handle/123456789/6536
16. Федчишина Н. М. Облік і бюджетування в управлінні діяльністю підприємства: дис. … канд. ек. наук: 08.00.09. Київ, 2016.
17. Хруцкий В. Е. Внутрифирменное бюджетирование. Настольная книга по постановке финансового планирования; 2-е изд., перераб. и доп. М.: Финансы и планирование, 2007. 464 с.
18. Череп А. Бюджетування як елемент системи фінансового планування на залізничному транспорті. *Збірник наукових праць ДЕТУТ*. Серія «Економіка і управління». 2012. Вип. 21-22. Ч 1. С. 159-166.
19. Щиборщ К. В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. 2005. URL: https://altairbook.com/books/126857-byudjetirovanie-deyatelnosti-promyshlennyh-predpriyatiy-rossii.html
20. Шкромида В. В., Гнатюк Т. М., Мельник Н. Б. Податкове бюджетування на підприємстві в умовах мінливого бізнес-середовища: бути чи не бути. *Облік і фінанси*. 2019. № 1(83). С. 139-144.

4 References

1. Bilyk, M. D. (2013). Biudzhetuvannia diialnosti subiektiv hospodariuvannia [Business budgeting]. Kyiv: KNEU.
2. Dykha, M. V., Labunets, V. O., Labunets, O. O. (2018). Kontseptualni osnovy biudzhetuvannia na pidpryiemstvi [Conceptual bases of budgeting at the enterprise]. *Economics and Finance*, (35), 29-37.
3. Ishchenko, N. A. (2011). Orhanizatsiia biudzhetuvannia v systemi finansovoho planuvannia na pidpryiemstvi [Organization of budgeting in the system of financial planning at the enterprise]. *Naukovi pratsi kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, (19), 253-257.
4. Kovalchuk, K. F., Mezerniak, D. A., Shpankovska, N. H., Kostanetskyi, V. V. (2006). Biudzhetuvannia v protsesakh reorhanizatsii struktur upravlinnia i delehuvannia povnovazhen [Budgeting in the process of reorganization of management structures and delegation of powers]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu*, (3), 59-64.
5. Korolenko, S. M. (2016). Orhanizatsiia systemy biudzhetuvannia na pidpryiemstvi [Organization of the budgeting system at the enterprise]. *Visnyk Pryazovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu. Seriia : Ekonomichni nauky*, 32(1), 291-296.
6. Kulish, D. V. (2016). Rozvytok metodychnykh pidkhodiv biudzhetuvannia v ahropromyslovykh pidpryiemstvakh [Development of methodical approaches to budgeting in agro-industrial enterprises]. *Naukovyi visnyk Polissia*, 3(7), 207-216.
7. Kudria, Ya. V. (2008). Biudzhetuvannia u systemi upravlinnia korporatsiiamy v mashynobuduvanni Ukrainy ta vrakhuvannia ryzykiv za nym [Budgeting in the management system of corporations in mechanical engineering of Ukraine and taking into account the risks behind it]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpryiemstvamy mashynobudivnoi haluzi: problemy teorii ta praktyky*, 1(1), 98-117.
8. Markina, I. A. (2013). Kontrolinh dlia menedzheriv [Controlling for managers]. Kyiv: TSUL.
9. Melnyk, O. H. (2002). Sutnist i znachennia biudzhetuvannia na pidpryiemstvakh [The essence and importance of budgeting in enterprises]. *Visnyk NU "Lvivska politekhnika"*, (466), 59-67.
10. Melnykova, M. V., Kosytskyi, K. V. (2015). Orhanizatsiia podatkovoho biudzhetuvannia v promyslovomu kholdynhu: informatsiinyi aspekt [Organization of tax budgeting in an industrial holding: information aspect]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, 2(15), 70-73.

11. Polishchuk, S. V. (2013). Analiz sistemy biudzhetirovaniya mashinostroitelnykh predpriyatii Ukrainy [Analysis of the budgeting system of machine-building enterprises of Ukraine]. *Kontsept*, (06), 1-5.
12. Prots, N. V. (2013). Biudzhetuvannia u systemi upravlinnia finansamy pidpryiemstva [Budgeting in the financial management system of the enterprise]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, 5(144), 188-193.
13. Savchuk, V. P. (2005). Upravlenie finansami predpriyatiya [Enterprise finance management] (2nd ed.). Moskva: BINOM, Laboratoriya znanii.
14. Stoliarov, H. P., Pienova, R. P. (2016). Teoretychni aspekty formuvannia systemy planuvannia ta biudzhetuvannia na pidpryiemstvi [Theoretical aspects of forming a system of planning and budgeting at the enterprise]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti*, 4(57), 84-94.
15. Tkachenko, A. M. (2012). Biudzhetuvannia – efektyvnyi zasib poperedzhennia vplyvu kryzovykh yavyshch [Budgeting is an effective means of preventing the impact of crisis phenomena]. *Ekonomichnyi visnyk*, (3), 5-15. Retrieved from http://eir.zntu.edu.ua/handle/123456789/6536
16. Fedchyshyna, N. M. (2016). Oblik i biudzhetuvannia v upravlinni diialnistiu pidpryiemstva [Accounting and budgeting in the management of the enterprise] (Candidate dissertation). Kyiv.
17. Khrutskyi, V. E. (2007). Vnutryfyrmennoe biudzhetyrovanye. Nastolnaia knyha po postanovke fynansovoho planyrovanyia [Intercompany budgeting. Handbook on the formulation of financial planning] (2nd ed.). Moskva: Finansy i planirovanie.
18. Cherep, A. (2012). Biudzhetuvannia yak element systemy finansovoho planuvannia na zaliznychnomu transporti [Budgeting as an element of the system of financial planning in railway transport]. *Zbirnyk naukovykh prats DETUT. Seriia Ekonomika i upravlinnia*, 1(21-22), 159-166.
19. Shchiborshch, K. V. (2005). Biudzhetirovanie deiatelnosti promyshlennykh predpriyatii Rossii. Retrieved from https://altairbook.com/books/126857-byudjetirovanie-deyatelnosti-promyshlennyh-predpriyatiy-rossii.html
20. Shkromyda, V. V., Hnatiuk, T. M., Melnyk, N. B. (2019). Podatkove biudzhetuvannia na pidpryiemstvi v umovakh minlyvoho biznes-seredovyshcha: buty chy ne buty [Tax Budgeting in the Enterprise in Conditions of the Variable Business Environment: to Be or not to Be]. *Oblik i finansy*, 1(83), 139-144.