

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-6>

УДК 338.24

ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ БЮДЖЕТУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

IMPROVING THE BUDGETING PROCESS OF ENTERPRISES IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Гринчишин Ярослав Миколайовичкандидат економічних наук, доцент,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0628-4545>**Grynchyshyn Yaroslav**

Ivan Franko National University of Lviv

Стаття присвячена вдосконаленню процесу бюджетування підприємств. Підкреслено необхідність вдосконалення процесу бюджетування в умовах невизначеності. Виділено чотири напрями вдосконалення процесу бюджетування: використання динамічних підходів; оптимізація параметрів процесу бюджетування; використання методів бюджетування, спрямованих на ефективне управління витратами; пріоритетність інформації про грошові потоки і диверсифікація планових показників. Динамічні підходи включають гнучке бюджетування і сценарне моделювання. Оптимізація параметрів процесу бюджетування передбачає скорочення бюджетного періоду і зменшення обсягу бюджетних показників. Методи бюджетування на нульовій основі і на основі бізнес-процесів є методами, спрямованими на ефективне управління витратами. Обґрунтовано пріоритетність інформації про грошові потоки і доцільність використання нефінансової інформації у бюджетуванні.

Ключові слова: бюджетування, невизначеність, гнучке бюджетування, сценарне моделювання, бюджетування на нульовій основі, бюджетування на основі бізнес-процесів, грошові потоки, нефінансова інформація.

The article is devoted to improving the budgeting process of enterprises in the conditions of an uncertain external environment. The purpose of the study was to systematize scientific publications on improving traditional budgeting, grouping directions for improving the budgeting process. The main research methods were logical and comparative analysis of scientific research on the genesis of budgeting. The importance of budgeting in managing the finances of a business entity is substantiated. Turbulent operating conditions of enterprises increase requirements for budgeting, accuracy in its implementation, compliance of budgets with the enterprise's goals, adequacy of the enterprise's response to new challenges. The disadvantages of using traditional budgeting in practice are noted. The need to improve the budgeting process in conditions of uncertainty is emphasized. Four directions for improving the budgeting process are identified: use of dynamic approaches; optimization of budgeting process parameters; the use of budgeting methods aimed at effective cost management; prioritization of information about cash flows and diversification of planned indicators. Dynamic approaches include flexible budgeting and scenario modeling. Optimizing the parameters of the budgeting process involves shortening the budget period and reducing the amount of budget indicators. Zero-based and business-process-based budgeting methods are methods aimed at effective cost management. The priority of planned information about cash flows and the expediency of using non-financial information in budgeting are substantiated. Improvement of the budgeting process should be integrated with strategic and operational management systems, in particular, financial management. Theoretical generalizations of directions for improvement of traditional budgeting are an attempt to isolate and structure important elements of the budget process in conditions of uncertainty. Further development of the principles and methodology of traditional budgeting in an uncertain environment is promising research.

Keywords: budgeting, uncertainty, flexible budgeting, scenario modeling, zero-based budgeting, business process-based budgeting, cash flows, non-financial information.

Постановка проблеми. Функціонування підприємств в останні десятиліття характеризується невизначеністю, динамізмом, посиленням конкуренції та постійною мінливістю

зовнішнього середовища. Нові економічні умови вимагають вдосконалення методів управління, застосування таких інструментів, які б дозволяли своєчасно реагувати на

зміни зовнішніх факторів і запобігти кризовому стану. Одним із методів, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни внутрішніх та зовнішніх факторів, виявити і знизити існуючі ризики, є бюджетування. Використання бюджетів в управлінні фінансами сучасних підприємств допомагає передбачати проблеми до того, як вони стануть критичними [1, с. 1]. Однак, підвищена невизначеність і нестабільність створюють ситуацію, коли застосування стандартних процедур при бюджетуванні є неефективним. Тому посилення «турбулентності» зовнішнього середовища функціонування підприємств вимагає вдосконалення традиційних підходів до бюджетування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблеми і недоліки традиційних підходів до використання бюджетів підприємствами, необхідність вдосконалення процесу бюджетування розглядає низка зарубіжних і вітчизняних науковців: С. Д. Беккер, М. Д. Малендорф, У. Шаффер, М. Татен, П. Горват, Р. Саутер, М. Ковалевський, Н. М. Ювженко та інші.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Багато наукових публікацій з точки зору вдосконалення бюджетного процесу охоплюють лише окремі аспекти бюджетування. Тому, враховуючи важливість бюджетування в оптимальному розподілі ресурсів і необхідність подальшого вдосконалення фінансового менеджменту підприємств у відповідь на все зростаючі виклики, виникає потреба в систематизації запропонованих в науковій літературі напрямів модернізації бюджетування.

Метою статті є систематизація наукових досліджень щодо вдосконалення традиційного бюджетування, групування напрямів вдосконалення бюджетного процесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах невизначеності та ризикованості зовнішнього середовища ефективність роботи підприємства визначається насамперед станом його фінансового планування і бюджетування [2, с. 532]. Бюджет допомагає при плануванні діяльності виявляти ризики, можливість зміни умов, а отже спонукає менеджерів розглядати проблеми до того, як вони виникнуть. На зростанні важливості функцій планування і розподілу ресурсів у бюджетуванні в умовах нестабільного і невизначеного середовища наголошують Беккер С. Д., Малендорф М. Д., Шаффер У., Татен М. [3, с. 1489].

Таким чином, невизначеність зовнішнього середовища не зменшує важливості бюдже-

тування [4, с. 134]. За рахунок системної реакції на можливі зміни бюджети можна використовувати як буфер проти невизначеності [5, с. 67]. Впродовж 5-річного періоду після світової фінансової кризи 2007–2008 рр. частка компаній, які використовують бюджетний процес у своїй діяльності, зросла з 96% до 97,5% [5, с. 74].

Незважаючи на важливість бюджетування, використання даного інструменту управління на практиці не позбавлене недоліків. Складання бюджетів є досить трудомістким процесом і займає в середньому 20% робочого часу менеджерів [6, с. 9]. Значна частина підприємств розглядає бюджетування як технічний аспект розподілу грошей, який є часто фрагментованим і недостатньо узгодженим із загальною стратегією підприємства. До інших причин неефективності бюджетування деякі автори відносять технологічні обмеження інструменту, обраного для реалізації фінансового планування [2, с. 532]. Динамічні зміни умов функціонування підприємств утруднюють планування детальних результатів на довгі часові горизонти. При постійній зміні економічних прогнозів створення єдиного узгодженого бюджету для координації бізнес-підрозділів і відстеження ефективності протягом року є дуже складним завданням [7].

Отже, кардинальна зміна умов функціонування сучасних підприємств є чинником модернізації традиційної моделі бюджетування. Вважається, що сучасне середовище настільки складне та конкурентне, що бюджетування в його існуючій формі більше не є корисним для бізнесу [8, с. 207]. Традиційний підхід до бюджетування більше не відповідає реаліям сучасного динамічного ринку [9].

На початку 1990-х років з'явилася радикальна концепція безбюджетного управління «beyond budgeting», яка передбачає заміну жорстких принципів традиційного бюджетування на адаптивний і децентралізований підходи до планування і контролю операцій підприємства [10, с. 152]. Однак після періоду великого інтересу з боку підприємств до концепції безбюджетного управління, вона мала обмежений успіх лише на місцевому рівні у Швеції [11, с. 444].

Причиною низької популярності цієї концепції є її радикальність, яка полягає в необхідності реорганізації всієї системи управління підприємством. Тому, незважаючи на критику, більшість підприємств застосовують традиційні підходи до бюджетування, вносячи в нього різні модифікації [10, с. 152].

Аналіз і систематизація наукових публікацій і досліджень дозволили узагальнити всі пропозиції щодо вдосконалення бюджетування в чотири групи (рис. 1).

Перша група напрямів вдосконалення процесу бюджетування пов'язана із застосуванням динамічних підходів на протипагу статичним. Ці підходи представлені гнучким бюджетуванням і сценарним моделюванням.

Гнучка система бюджетування передбачає щомісячне коригування бюджетів відповідно до змін рівня продажів, змін у собівартості продукції та практично будь-яких інших змін в умовах роботи бізнесу. Можливість проводити коригування бюджетів значно підвищує їх точність і об'єктивність. Регулярний перегляд витрат і доходів дозволяє підприємству своєчасно реагувати на несприятливі умови,

виявляти потенційні можливості і забезпечувати адаптивність бюджетів до змін зовнішнього середовища.

Сценарне моделювання передбачає формування декількох (як правило, трьох) спрощених варіантів бюджету для кожного з стандартних сценаріїв – високого, середнього та низького [7]. Бюджетування на основі сценаріїв дозволяє підприємствам підготуватися до несприятливих умов, своєчасно підготувавши відповідні превентивні антикризові заходи.

Другий напрям вдосконалення бюджетування передбачає оптимізацію параметрів процесу бюджетування, а саме, скорочення бюджетного періоду і обсягу планової інформації. Динамічні зміни зовнішнього середовища унеможливають ефективність і доцільність річного бюджетування. Тому в



Рис. 1. Напрями вдосконалення процесу бюджетування

Джерело: складено автором

умовах невизначеності деякі підприємства відмовляються від довгострокових прогнозів, зосереджуючись на значно коротшому періоді планування [7].

Надмірна деталізація, використання великої кількості абсолютних показників є неефективними з декількох причин. По-перше, витрачається багато часу і ресурсів на створення деталізованих і громіздких бюджетів. По-друге, тривалий період підготовки бюджетів через швидку динаміку економічних процесів не дає можливості здійснити реальні прогнози. Тому, замість надто деталізованих, абсолютних бюджетних цілей, підприємствам слід зосередитися на більш сукупних і відносних цілях, які забезпечують необхідну гнучкість і об'єктивність планової інформації [7]. Вивільнення часу дає можливість фінансовим менеджерам зосередитися на інших важливих аспектах управління фінансами.

Третій напрям вдосконалення бюджетного процесу передбачає використання прогресивних методів, які можуть значно підвищити якість планування за рахунок ефективного управління витратами. До цих методів можна віднести бюджетування на нульовій основі і бюджетування на основі бізнес-процесів.

Бюджетування на нульовій основі передбачає повний перегляд та обґрунтування всіх витрат для нового бюджетного періоду. Це високоефективний інструмент планування, який дозволяє оцінювати операції з точки зору ефективності та своєчасно усувати неефективні операції, дає можливість швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі [12, с. 243].

Бюджетування на основі бізнес-процесів – це метод бюджетування, за якого діяльність ретельно аналізується для прогнозування витрат, виявлення їх зв'язку з операційною діяльністю, усунення непотрібних витрат. Головною метою бюджетування за видами бізнес-процесів є скорочення витрат при одночасному підтриманні поточного рівня доходу. Бюджетування на основі бізнес-процесів орієнтоване на стратегію компанії та характеризується плануванням діяльності в контексті ланцюжка створення вартості [10, с. 158]. Даний метод бюджетування дозволяє забезпечити кращий контроль над процесом складання бюджету та узгодити бюджет із загальними цілями підприємства.

Спільною рисою бюджетування на нульовій основі і бюджетування на основі бізнес-процесів є неврахування історичних витрат

під час створення бюджетів. Але їх впровадження є дорожчим і займає більше часу, ніж інші методи бюджетування. Тому необхідно зважувати прогнозовані вигоди і витрати часу та ресурсів для застосування зазначених прогресивних методів.

Четверта група напрямів вдосконалення бюджетування пов'язана з використанням пріоритету інформації про грошові потоки, з одного боку, і диверсифікацією планових показників, з іншого.

Головним фактором уникнення кризового стану підприємств в умовах невизначеності є наявність достатньої суми грошових коштів, яка відображається в балансі та звіті про рух грошових коштів. Така інформація використовується для оцінки ліквідності і платоспроможності підприємства. Структура грошових потоків у розрізі видів діяльності, що відображається у звіті про рух грошових коштів, використовується, як один з показників, що характеризують ефективність фінансового управління підприємств. Враховуючи те, що зазначений звіт входить до складу лише річної фінансової звітності, підприємству необхідно забезпечити отримання аналогічної інформації щоквартально або навіть щомісячно.

Диверсифікація показників у бюджетному процесі передбачає поряд з кількісними показниками використання нефінансової інформації, яка може мати вирішальне значення для майбутнього успіху підприємства. Такі нефінансові показники, як конкурентоспроможність, якість обслуговування, кваліфікація персоналу, інновації тощо допомагають визначити стан бізнесу, загрози і можливості функціонування суб'єкта господарювання.

Деякі автори навіть пропонують використовувати інтегровану модель бюджетування і системи збалансованих показників [13, с. 280]. Така модель забезпечує ефективний аналіз продуктивності, інтеграцію стратегії та планування на підприємстві.

Варто зауважити, що на сучасному невизначеному і динамічному ринку навіть вдосконалене бюджетування не може бути єдиною системою управління підприємством. Воно повинно інтегруватися з системами стратегічного та оперативного управління, зокрема, фінансового менеджменту та підтримувати їх [9]. Це означає, що бюджетний процес повинен відповідати стилю управління підприємства [14]. Особливу увагу слід приділяти принципу безперервності, якого слід дотримуватися при веденні фінансового обліку, складанні звітності та управлінні фінансами

підприємства, а тому числі формуванні планових бюджетів. Використання даного принципу на практиці допомагає підприємствам виявити суттєві невизначеності, пов'язані з майбутньою діяльністю.

Висновки. Враховуючи важливість бюджетування в управлінні фінансами підприємств та збільшення невизначеності і динаміки зовнішнього середовища, виникає необхідність вдосконалення процесу бюджетування. На основі систематизації наукових досліджень

виділено чотири напрями вдосконалення процесу бюджетування: використання динамічних підходів; оптимізація параметрів процесу бюджетування; використання методів бюджетування, спрямованих на ефективне управління витратами; пріоритетність інформації про грошові кошти і диверсифікація планових показників. Процес вдосконалення бюджетування повинен інтегруватися з системами стратегічного та оперативного управління, зокрема, фінансового менеджменту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Shim J. K., Siegel J. G. *Budgeting Basics and Beyond*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc. 2005. 414 p.
2. Савіна С.С. Формування системи фінансового планування підприємства в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2018. № 18. С. 531–537. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/74.pdf (дата звернення: 15.08.2022).
3. Becker S. D., Mahlendorf M.D., Schäffer U., Thaten M. Budgeting in times of economic crisis. *Contemporary Accounting Research*. 2016. Vol. 33. No. 4. P. 1489–1517.
4. Batt C., Rikhardsson P., Karlsson T. Exploring the Impact of Organizational Context on Budgeting. *Corporate Ownership and Control*. 2021. Vol. 18, Iss. 4. P. 134–151.
5. Lorain M.A., García Domonte A., Sastre Peláez F. Traditional budgeting during financial crisis. *Cuadernos de Gestión*. 2015. Vol. 15. No. 2. P. 65–89.
6. Zniszczoł A. Konceptcja Beyond Budgeting, jako alternatywa dla tradycyjnego budżetowania. *Journal of Modern Management Process*. 2016. Vol. 1. No. 1. P. 8–17.
7. Kunnathuvalappil Hariharan N. Rethinking budgeting process in times of uncertainty. *MPRA Paper*. 2020. URL: https://mpra.ub.uni-muenchen.de/109513/8/MPRA_paper_109513.pdf (дата звернення: 15.08.2022).
8. Goode M. Malik A. Beyond Budgeting: The Way Forward? *Pakistan Journal of Social Sciences*. 2011. Vol. 31. No. 2. P. 207–214.
9. Horváth P., Sauter R. Why Budgeting Fails: One Management System Is Not Enough. ed. Harvard Business School Publishing. 2004. URL: https://capitalizeconsulting.com/wp-content/uploads/2020/05/HBR_Why_Budgeting_Fails_112014.pdf (дата звернення: 15.08.2022).
10. Kowalewski M. Analiza zmian we współczesnym podejściu do budżetowania działalności przedsiębiorstwa. *Prace naukowe uniwersytetu ekonomicznego we Wrocławiu*. 2014. Nr. 335. S. 152–161.
11. Ax Ch., Ax E. When the supply side of a management accounting innovation fails – the case of beyond budgeting in Sweden. *Accounting and Business Research*. 2022. Vol. 52. No. 4. P. 443–478.
12. Ювженко Н.М. Традиційні та сучасні методи бюджетування: переваги і недоліки. *Бізнес Інформ*. 2018. № 7. С. 239–245.
13. Elmaci O., Tutkavul K. Activity Based Budgeting Model Integrated With Balanced Scorecard As A Cycle Of Increasing Corporate Performance. *Journal of Academic Value Studies*. 2020. Vol. 6. No. 3. P. 280–287.
14. Rosanas J.M. Budgeting beyond budgeting. *IESE Research Papers*. 2016. WP-1139-E. URL: <https://media.iese.edu/research/pdfs/WP-1139-E.pdf> (дата звернення: 15.08.2022).

REFERENCES:

1. Shim, J. K. & Siegel, J. G. (2005). *Budgeting Basics and Beyond*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc. 414 p.
2. Savina, S. S. (2018). Formuvannya systemy finansovoho planuvannya pidpryyemstva v umovakh nevyznachenosti. [Formation of the financial planning system of an enterprise under conditions of uncertainty. Economy and society]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and society*, 18, 531–537. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/74.pdf [in Ukrainian].
3. Becker, S. D., Mahlendorf, M.D., Schäffer, U. & Thaten, M. (2016). Budgeting in times of economic crisis. *Contemporary Accounting Research*, 33 (4), 1489–1517.
4. Batt C., Rikhardsson P. & Karlsson T. (2021). Exploring the Impact of Organizational Context on Budgeting. *Corporate Ownership and Control*, 18 (4), 134–151.

5. Lorain, M.A., García Domonte, A. & Sastre Peláez, F. (2015). Traditional budgeting during financial crisis. *Cuadernos de Gestión*, 15 (2), 65–89.
6. Zniszczoł, A. (2016). Koncepcja Beyond Budgeting, jako alternatywa dla tradycyjnego budżetowania [Beyond Budgeting as an alternative to traditional budgeting]. *Journal of Modern Management Process*, 1 (1), 8–17.
7. Kunnathuvalappil Hariharan, N. (2020). Rethinking budgeting process in times of uncertainty. *MPRA Paper*. 2020. Available at: https://mpra.ub.unimuenchen.de/109513/8/MPRA_paper_109513.pdf.
8. Goode M. & Malik A. (2011). Beyond Budgeting: The Way Forward? *Pakistan Journal of Social Sciences*, 31 (2), 207–214.
9. Horváth P. & Sauter R. (2004). Why Budgeting Fails: One Management System Is Not Enough. ed. Harvard Business School Publishing. Available at: https://capitalizeconsulting.com/wp-content/uploads/2020/05/HBR_Why_Budgeting_Fails_112014.pdf.
10. Kowalewski, M. (2014). Analiza zmian we współczesnym podejściu do budżetowania działalności przedsiębiorstwa [The analysis of new approaches to budgeting in enterprises. Research Papers of Wrocław University of Economics]. *Prace naukowe uniwersytetu ekonomicznego we Wrocławiu – Research Papers of Wrocław University of Economics*, 335, 152–161.
11. Ax Ch. & Ax E. (2022). When the supply side of a management accounting innovation fails – the case of beyond budgeting in Sweden. *Accounting and Business Research*, 52 (4), 443–478.
12. Yuvzhenko, N.M. (2018). Tradycyjni ta suchasni metody byudzhetuvannya: perevahy i nedoliky [The Traditional and Modern Budgeting Methods: Advantages and Disadvantages. Business Inform]. *Biznes. Inform – Business Inform*, 7, 239–245.
13. Elmacı, O. & Tutkavul, K. (2020). Activity Based Budgeting Model Integrated With Balanced Scorecard As A Cycle Of Increasing Corporate Performance. *Journal of Academic Value Studies*, 6 (3), 280–287.
14. Rosanas, J. M. (2016). Budgeting beyond budgeting. *IESE Research Papers*. WP-1139-E. Available at: <https://media.iese.edu/research/pdfs/WP-1139-E.pdf>.