

### Оцінка впливу детермінант зовнішнього та внутрішнього середовища на ефективність системи бюджетування на підприємствах

Бюджетування є важливим фінансовим інструментом ефективного функціонування суб'єктів господарювання, оскільки сприятиме підвищенню якості управлінської роботи шляхом виявлення недоліків у роботі окремих підрозділів, впровадження режиму економії наявних ресурсів, здійснення заходів щодо усунення небажаних недоліків у діяльності підприємства. Важливість бюджетування полягає в тому, що воно виступає не лише основою майбутнього стратегічного фінансового планування, але і передумовою для якісного проведення фінансового аналізу та подальшого здійснення контролю.

Система бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах має такі специфічні особливості: 1) більша роль стратегічного фінансового планування у вертикально-інтегрованих структурах, ніж у однорівневих структурах. Це обґрунтовується багатоманітністю дочірніх підприємств (структурних підрозділів, філій), що потребує декомпозиції стратегічної цілі такої структури на складові (планові показники та індикатори для дочірніх підприємств). Тобто, бюджетування є важливою ланкою між оперативним та стратегічним управлінням. Часто на практиці бюджети не корелюють із стратегічними планами вертикально-інтегрованої структури, що пов'язано з неефективною комунікацією топ-менеджменту та керівників дочірніх компаній (структурних підрозділів); 2) дистанційованість головної компанії від операційної діяльності дочірніх підприємств, що означає наявність повної інформації про діяльність вертикальної структури виключно у головної компанії. Такий факт надає можливість відмовитись від використання виключно одного з методів бюджетування «знизу-догори» чи «зверху-донизу», а обумовлює їх поєднання, що надає можливість максимізувати фінансовий результат від діяльності всіх суб'єктів вертикально-інтегрованої структури; 3) при формуванні генерального бюджету необхідно гармонізувати фінансові інтереси дочірніх підприємств та материнської структури. Це означає, що система бюджетів, з одного боку, повинна задовольняти потреби структурних підрозділів (або дочірніх підприємств), з іншого, сформувати консолідовану звітність по вертикальній структурі; 4) при бюджетуванні у вертикально-інтегрованих підприємствах необхідно враховувати, що організаційна структура та фінансова структура таких організацій часто не співпадають, що обумовлено різними принципами, покладеними в основу їх побудови.

Причини недостатнього використання системи бюджетування на вітчизняних підприємствах є такими: 1) складність формування стратегії підприємства в умовах невизначеності; 2) відсутність взаємозв'язку між стратегічним плануванням та бюджетуванням; 3) неефективність контролю за рівнем виконання бюджетів; 4) відсутність організаційних перетворень, в компетенцію яких включено контроль стратегії; 5) недостатній рівень розуміння стратегічних цілей та розвитку підприємства; 6) відсутність належної підготовки співробітників;

До таких недоліків С. Короленко додає: тривалу процедуру формування бюджетів та впровадження системи бюджетування; нескоординованість центрів відповідальності між собою; неузгодженість оперативних планів та стратегії; недостатню гнучкість бюджетів до змін зовнішнього середовища [1]. Значною проблемою впровадження бюджетування також можна визначити невідповідність фінансових та бюджетних форм звітності. Неефективно вважається така система бюджетування, в якій відхилення планових показників від фактичних складає 5% [1, с. 294], однак на практиці підприємства дозволяють собі збільшувати такий показник до 20-30%, що є невірним, оскільки невиконання оперативних бюджетів визначає відповідні відхилення у реалізації стратегії підприємства.

Ружанська Н. В., досліджуючи проблеми запровадження та реалізації системи бюджетування, визначає: 1) відсутність розуміння необхідності формування моделі системи бюджетів, що пов'язує планові та контрольні показники. Це не надає можливості пов'язати оперативні цілі із стратегічними; 2) відсутність чіткої регламентації організаційних процедур планування, обліку, аналізу та подальшого контролю бюджетів; 3) недостатність фаховості у організації цілісної системи бюджетування у її працівників; 4) впровадження лише окремих елементів бюджетування (фрагментарність), що частково пояснюється економією фінансових ресурсів та відсутністю чітких регламентів формування бюджетів [2]. Однак, досліджуючи причини, що обумовлюють неефективність бюджетування на підприємствах, авторка диференціює їх на зовнішні та внутрішні. Зокрема, до зовнішніх відносить недостатність фінансових ресурсів, висококваліфікованих кадрів, нестабільність зовнішнього середовища, відсутність сформованої корпоративної та фінансової культури. Внутрішні причини авторка поділяє на методичні (відсутність стратегічного планування, внутрішніх регламентів формування бюджетів, методики бюджетування) та організаційні (недосконалість організаційної структури підприємства, низький рівень накопичення капіталу, відсутність налагодженої системи фінансового внутрішнього контролю тощо). В цілому відзначаючи обґрунтованість дослідження щодо диференціації факторів впливу на систему бюджетування на зовнішні та внутрішні, виникає низка питань щодо пріоритетності виділення методичного та організаційного характеру внутрішніх факторів. Крім того, додаткової диференціації потребує вивчення факторів зовнішнього середовища з огляду на необхідність його структуризації (часто окремо розглядається взаємодія системоутворюючих факторів економічного, правового, соціального, технологічного характеру).

Оцінка наукових праць щодо дослідження причин недостатнього впровадження або неефективності функціонування системи бюджетування на вітчизняних підприємствах дозволяє зробити висновок про необхідність виокремлення впливу обмежувальних факторів (детермінант) зовнішнього та внутрішнього

характеру на цей процес. В табл. 1 представлено результати оцінки причин недостатнього впровадження або неефективності системи бюджетування на підприємствах з виокремленням характеру обмежувальних факторів (табл. 1).

Таблиця 1

Оцінка причин недостатнього впровадження або неефективності системи бюджетування на підприємствах та характер обмежувальних факторів\*

№ з/п	Причини недостатнього впровадження або неефективності системи бюджетування на підприємствах	Характер обмежувальних факторів
1	<b>Пов'язані з впливом обмежувальних факторів внутрішнього середовища</b>	
1.1.	Відсутність взаємозв'язку між стратегічним плануванням та бюджетуванням	Організаційний
1.2.	Неефективний контроль за рівнем виконання бюджетів	Організаційний, управлінський
1.3.	Відсутність організаційних перетворень, в компетенцію яких включено контроль стратегії	Організаційний
1.4.	Недостатній рівень розуміння стратегічних цілей та розвитку підприємства	Управлінський
1.5.	Відсутність належної підготовки співробітників	Управлінський
1.6.	Тривала процедура формування бюджетів та впровадження системи бюджетування	Технологічний, організаційний
1.7.	Нескоординованість центрів відповідальності між собою	Технологічний, управлінський
1.8.	Недостатня гнучкість бюджетів до змін зовнішнього середовища.	Технологічний, організаційний
1.9.	Недостатня регламентація процедур обліку, аналізу, контролю та бюджетування	Технологічний
2	<b>Пов'язані з впливом обмежувальних факторів зовнішнього середовища</b>	
2.1.	Складність формування стратегії підприємства в умовах невизначеності (є можливим викоремити негативний вплив факторів економічного, правового, технологічного, соціального та екологічного характеру)	Правовий, економічний

\*складено на основі узагальнення [1; 2]

Враховуючи вплив детермінант зовнішнього та внутрішнього середовища на систему бюджетування підприємств, визначимо наступне. Модернізацію системи бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах слід здійснювати на підставі інноваційної методології. Зокрема, основою методології бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах будемо вважати систему збалансованих показників, доповнену елементами загальної системи якості та концепції стратегічних змін. Обґрунтуванням застосування методології системи збалансованих показників є складність організаційної структури у вертикально-орієнтованих структурах, що дозволяє взаємно ув'язати тактичні, оперативні та стратегічні цілі організації. Це дозволяє поєднати показники бюджетів, які відображають цілі та ефективність здійснення фінансово-господарської діяльності, в єдину ієрархічну систему.

Список використаної літератури:

1. Короленко С.М. Організація системи бюджетування на підприємстві. *REPORTER OF THE PRAZOVSKYI STATE TECHNICAL UNIVERSITY*. 2016. Issue 32, Volume 1. 291-296.
2. Ружанская Н.В. Бюджетирование как фактор совершенствования корпоративного управления в компании. URL: <http://koet.syktsu.ru/vestnik/2006/2006-1/5.html>