

БЮДЖЕТУВАННЯ ГРОШОВИХ КОШТІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РОЗГОРТАННЯ КРИЗОВИХ ЯВИЩ В ЕКОНОМІЦІ

**Свистун Людмила Анатоліївна, кандидат економічних наук, доцент
Національний університет
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»**

* *ORCID: 0000-0002-6472-9381*

© *Свистун Л.А., 2022*

*Стаття отримана редакцією 24.11.2022 р.
The article was received by editorial board on 24.11.2022*

Вступ. Військові дії, що почалися 24 лютого 2022 року завдають потужного удару економіці України та величезних збитків інфраструктурі. Ця війна призводить до значних економічних втрат. За оцінкою Міністерства економіки України, держава втрачає 50-60% «невиробленого» валового внутрішнього продукту. Надходження до державного бюджету зменшилися на 70% від митних органів та на 30% від податкових органів. До режиму часткової роботи або взагалі до припинення функціонування вдалося до 58% бізнесу в Україні. Про це свідчать результати опитування дослідницької компанії Gradus Research. Лише 18% працюють як раніше. Галузева трансформація, як один із способів порятунку бізнесу від закриття, виявилася актуальною вже для багатьох суб'єктів – в 21% випадків бізнес в процесі галузевої трансформації, а 16% підприємств вже повністю або частково трансформувалися.

На тлі нестійкої економічної ситуації для підприємств, що продовжують діяльність, надзвичайно важливим є грамотне управління грошовими потоками. Адже підприємство має забезпечувати здатність вільно маневрувати грошовими коштами завдяки якісному плануванню і бюджетуванню, щоб забезпечити безперервний виробничо-господарський процес. Неefективне управління грошовими коштами може призвести до відсутності можливостей для фінансування виробництва, порушення платоспроможності, загрози банкрутства.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Дослідженням проблематики управління грошовими потоками присвятили свої роботи українські й зарубіжні вчені. А.М. Поддєрьогін, О.В. Васюренко, Ф.Ф. Бутинець, І.М. Абрамова, О.М. Жовна [1–4] вивчали теоретичні та практичні аспекти сутності грошових потоків, у працях І.О. Бланка [5] зосереджено увагу на впливі управління грошовими потоками на фінансові результати діяльності підприємства. Питанням організаційного і методичного забезпечення фінансового планування і бюджетування присвячені роботи Г.М. Азаренкової, Т. Алієва, Д.С. Букреєвої, Є.Б. Геллер, Л.А. Свистун, Н.В. Проць [6–11] та ін. Водночас, недостатньо дослідженим залишається питання використання сучасних інформаційних технологій та інструментів бюджетування грошових коштів.

Метою статті є формулювання основних аспектів бюджетування грошових коштів підприємства з використанням інформаційних технологій як інструменту управлінського обліку та фінансового менеджменту в умовах нестабільної економіки.

Основний матеріал і результати. У поточних українських реаліях діяльність підприємства залежить від того, яким чином розподілені його фінансові, матеріальні, людські та інші ресурси в умовах їх обмеженості та наскільки враховано зовнішні та внутрішні ризики функціонування. З цією метою підприємства все частіше запроваджують механізми контролінгу чи управлінського обліку та, як основний їх інструмент – систему бюджетування, що дозволяє раціоналізувати поточну діяльність підприємства й ефективно спланувати фінансові показники його діяльності у майбутньому в умовах динамічності й непередбачуваності зовнішнього середовища, що вимагає постійного корегування управлінських

параметрів і методів. Оскільки бюджетування є досить трудомістким процесом, який заснований на чисельних багатоваріантних розрахунках, то застосування економіко-математичного моделювання для підвищення точності й ефективності розрахунків бюджетних показників є особливо актуальним. Перевагою економіко-математичного моделювання є об'єктивність спостережень за об'єктом, що вивчається, і можливість виявлення чинників, що впливають на нього [8].

Основним завданням управлінського обліку є створення контуру регулювання, в якому постійний контроль рівня досягнення мети дозволяє виявити розбіжності між запланованими і фактичними показниками. Планові значення відстежуваних в системі управлінського обліку показників, необхідно встановлювати у процесі бюджетування.

Бюджетування об'єднує в собі облік, контроль і аналіз, який в обов'язковому порядку має закінчуватись висновками та рішеннями, що повинні бути реалізовані у наступному бюджетному циклі. Результати аналізу й контролю є базою для формування мотивації центру фінансової відповідальності. Обсяг прибутку, виробництва, продажу, рівень витрат, обсяги і терміни повернення дебіторської й погашення кредиторської заборгованості, закладені у бюджеті, приймають за основу для оцінки діяльності керівників та працівників.

В умовах впливу внутрішніх і зовнішніх ризиків алгоритм бюджетування потребує трансформації задля підвищення ефективності системи управлінського обліку при функціонуванні підприємства й досягнення ним поточних і стратегічних цілей. Алгоритм передбачає створення окремих цілісних саморегулюючих елементів (бюджетів), кожен з яких відповідає за певний напрям використання ресурсів (людських, матеріальних, фінансових тощо) й отримання прибутку. Результатом запланованого методичного підходу оптимізації системи бюджетування є скорегований за всіма напрямками діяльності бюджет грошових коштів підприємства [7].

Незбалансованість і нерівномірність надходжень та виплат у розрізі часових інтервалів грошових потоків може призвести як до тимчасового дефіциту, так і до виникнення вільних обсягів коштів. Ефективне планування грошових коштів дає змогу підприємству реалізувати стратегічні цілі його діяльності, забезпечити високий рівень оборотності капіталу, ритмічність діяльності, підвищити ступінь фінансової рівноваги й отримати додатковий прибуток, а також сприяє формуванню додаткових інвестиційних ресурсів.

Для підприємств, які працюють у кризовому середовищі, головним є безперервний рух грошових коштів, який може бути забезпечений лише за умови грамотного планування і контролю господарської діяльності підприємства. Функція бюджетування є надважливою, адже з її допомогою можна ефективно передбачити можливі доходи і видатки. При цьому забезпечується виконання задач управління грошовими потоками.

Ідея трансформування процесу бюджетування як основного планового інструменту в системі управлінського обліку полягає у формуванні такого механізму контролінгу, який дозволить своєчасно й швидко впливати на зміни (ризик), відхилення показників, що дозволить досягти стратегічних цілей підприємства. Схематично алгоритм бюджетування з використанням оптимізаційних блоків представлено на рисунку 1.

Особливістю такої трансформації є багатоваріантний підхід до прийняття управлінського рішення, тобто обов'язковим етапом його прийняття стає пошук альтернативних варіантів та напрямів розвитку підприємства з урахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх чинників прямого впливу: кон'юнктури ринку ресурсів, фінансового ринку, ринку товарів, зміни економічної ситуації тощо [7].

Це дозволяє здійснити поетапну оптимізацію функціонування підприємства, оптимізувати політику закупівель та збереження товарів, управляти дебіторською й кредиторською заборгованостями, прийняти рішення з вибору найкращого варіанту технічної політики, визначити оптимальний інвестиційний бюджет тощо. Це, у кінцевому підсумку, забезпечує оптимальність бюджетного балансу.

Трансформація алгоритмів бюджетування зумовлюється необхідністю забезпечення ефективності функціонування підприємства в умовах впливу зовнішніх ризиків та воєнного стану, тому традиційний процес бюджетування варто доповнити оптимізаційними блоками на кожному з його основних етапів.

При цьому вихідні параметри оптимізаційних блоків (оптимальні обсяги реалізації продукції, оптимальні резерви готової продукції, оптимальні запаси матеріалів на початок відповідного періоду і т.ін.) є вхідними для відповідного бюджету на кожному з етапів процесу бюджетування.

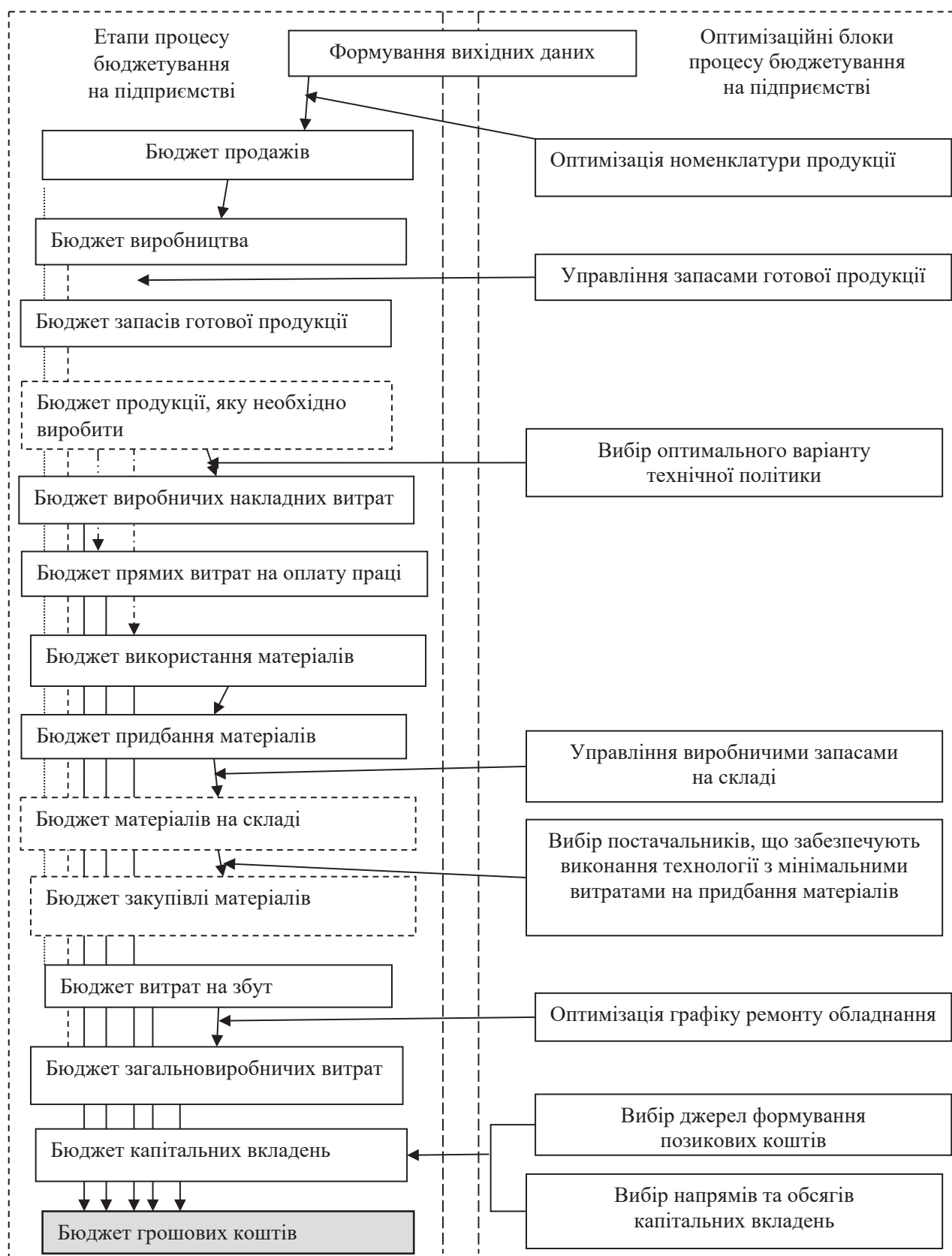


Рис. 1. Алгоритм бюджетування з використанням оптимізаційних блоків

Багаторівнева модель оптимізації механізмів бюджетування, управлінського обліку і контролінгу є базовою для формування ефективної політики управління підприємством, що дозволяє йому в умовах мінливості зовнішнього середовища зберегти стабільність та досягати стратегічних цілей.

У результаті, багаторівнева оптимізаційна модель має відповідати таким критеріям:

- має бути досягнуто максимальне значення показників бюджету грошових коштів як результуючого показника бюджетного процесу;
- має бути збалансовано активи та пасиви прогнозованого балансу;
- цільовим показником на усіх етапах є максимізація прибутку;
- оптимізаційна модель побудована за принципом оптимальності.

Бюджет грошових коштів підприємства (або «баланс грошових видатків і надходжень») є одним з основних інструментів управління грошовими потоками. В основі бюджетування грошових коштів покладено розрахунки, які сприяють підвищенню оборотності активів і капіталу, забезпечують фінансову стійкість, сприяють своєчасним розрахункам з партнерами як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. А, отже, пов'язані з ліквідністю, платоспроможністю та фінансовою здатністю підприємств ефективно вести господарську діяльність [3].

В якості ще одного напрямку удосконалення організації бюджетування у системі управлінського обліку варто згадати використання програмних продуктів SAP, які дозволяють автоматизувати процеси бюджетування нівелюючи ризики інформаційного та фінансово-економічного характеру.

Система SAP включає систему прикладних модулів, що підтримують різноманітні бізнес-процеси підприємства й інтегровані між собою у масштабі реального часу. Концепція ERP є популярною серед виробничих підприємств, оскільки планування ресурсів дає можливість скоротити час випуску продукції, знизити рівень виробничих запасів, та поліпшити зворотній зв'язок зі споживачами при одночасному скороченні адмінапарату. При цьому окремі параметри можуть бути тимчасово змінені, для забезпечення гнучкості у будь-який час [8].

Бюджет грошових потоків у програмних рішеннях SAP – це інтегрована форма відображення даних з надходження і витрачання грошових коштів, яка дає можливість швидкого авторизованого доступу та коригування. Підтримка версій бюджетів в процесі затвердження дає змогу переглянути їх попередні варіанти, проаналізувати зміни параметрів й відхилень. Результати планування відображаються в спеціальному звіті по руху грошових коштів, який формується за допомогою Crystal Reports. Прикладом короткострокового (місячного) бюджетування вхідних грошових потоків підприємства є звіт «Очікуване надходження грошових коштів», який складається за звітний період. Ця форма містить такі параметри: кількість календарних днів (із зазначенням дати) і робочих днів у місяці; планові й фактичні значення надходження грошових коштів щоденно й наростаючим підсумком з початку звітної періоду. Планові та фактичні показники порівнюються як по групах, так й розрізнено за окремими клієнтами і статтями. Наступний етап – автоматичне узагальнення даних системою й формування звіту з консолідованим прогнозом. Окрім цього, використання SAP при формуванні прогнозних звітів дає можливість моделювати прогнозні значення місячного бюджету залежно від змін вхідних параметрів при збереженні попередніх варіантів.

Загалом, планування грошових потоків будь-якого підприємства – це процес, змістом якого є складання, реалізація та контроль за виконанням параметрів надходження й витрачання грошових коштів, орієнтований на довгострокову перспективу. Бюджетування грошових потоків – технологія планування надходження і витрачання грошових коштів підприємства, орієнтована на короткострокову перспективу (рік, квартал, місяць і т.д.). Завдання планування і бюджетування грошових потоків підприємства зображені на рис. 2.

Отже, планування грошових потоків на підприємстві є важливим стратегічним напрямком подальшого фінансового планування його виробничо-фінансової діяльності. При цьому варто використовувати програмні рішення SAP за рахунок чого сам процес планування стане автоматизованим та регламентованим.

В цілому для підвищення ефективності управління грошовими потоками підприємства доцільним є:

- планувати короткострокові й довгострокові шляхи розвитку підприємства;
- узгоджувати стратегічні цілі підприємства з його фінансовими можливостями;
- забезпечити оптимізацію грошових потоків та їх ефективне фінансування;
- здійснювати постійний контроль над розподілом грошових коштів;
- формувати резервні джерела фінансування тощо.

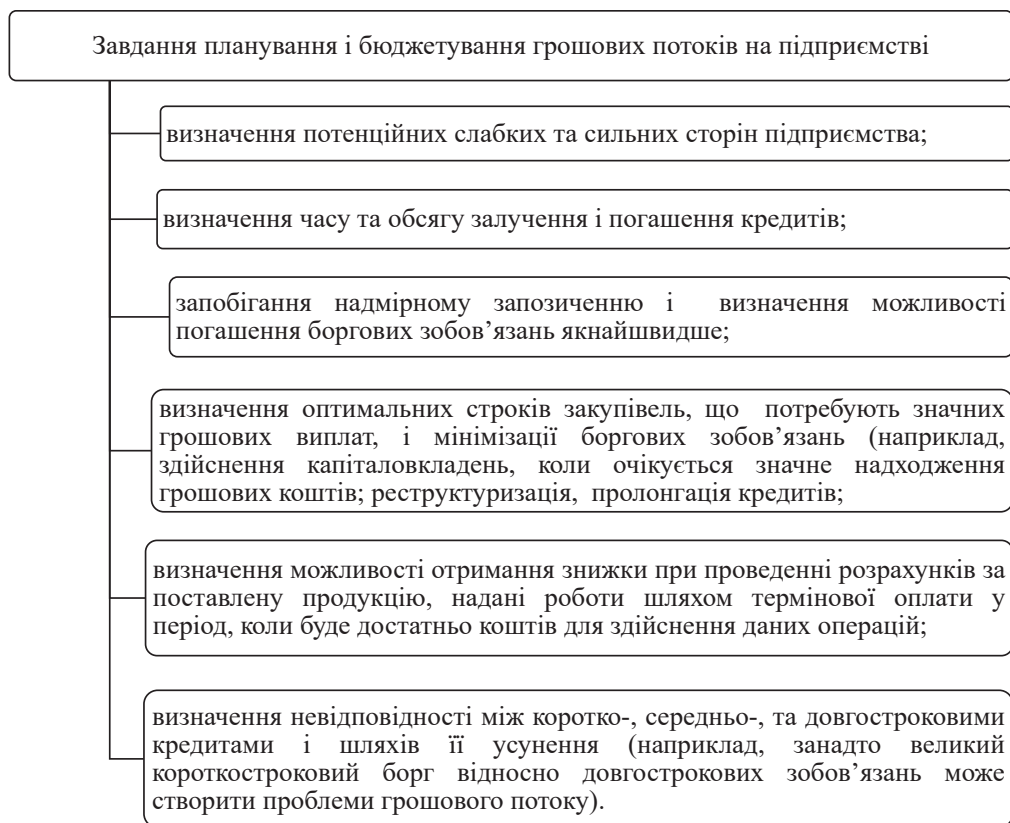


Рис. 2. Завдання системи планування і бюджетування грошових коштів підприємства

Висновки. Одним з ризиків діяльності підприємства в умовах воєнного стану та економічної нестабільності є неефективне управління грошовими потоками. Він усувається завдяки оптимізації грошових коштів та їх бюджетуванню. Встановлено, що бюджетування грошових коштів з використанням оптимізаційних блоків та автоматизованих систем управління й сучасних інформаційних технологій забезпечує фінансову гнучкість підприємства, яка є вкрай важливою в умовах військових атак, кризового стану в державі та економічної нестабільності. А саме забезпечується збалансованість надходжень й видатків грошових коштів, оптимізуються витрати за рахунок доцільного перерозподілу ресурсів, залучення зовнішнього фінансування, а також підвищення платоспроможності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бутинець Ф.Ф. Економічний аналіз : навч. посіб. Житомир : Рута, 2003. 680 с.
2. Поддєрьогін А.М. та ін. Фінансовий менеджмент / за ред. А.М. Поддєрьогіна. Київ : КНЕУ, 2005. 536 с.
3. Жовна О.М., Риженко Д.С. Організація системи та механізму управління грошовими потоками підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5042>
4. Абрамова І.М. Планування структури та обсягів грошових потоків при складанні фінансових бюджетів підприємства. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2012. № 3. С. 25–30.
5. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: учебный курс. Изд. 2-е изд, перераб. и доп. Киев : Ника Центр, Эльга, 2004. 656 с.
6. Алієв Т. Постановка бюджетування: організаційні моменти. *Справочник економіста*. 2014. № 2. С. 69–81.
7. Букреєва Д.С. Трансформація процесу бюджетування як інструменту підвищення ефективності контролінгу на промисловому підприємстві з використанням оптимізаційних блоків. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 23. С. 59–63.
8. Геллер Є.Б. Аналіз основних методів процесу бюджетування на підприємстві. *Агросвіт*. 2013. № 19. С. 60–64.
9. Проць Н.В. Аналіз моделей побудови системи бюджетування в комерційних підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 17. С. 77–83.
10. Свистун Л.А. Перспективи використання сучасних інформаційних технологій при здійсненні фінансового планування на підприємстві. *Економіка і регіон : Збірник наукових праць*. Полтава : ПолтНТУ, 2016. № 3. С. 13–21.
11. Свистун Л., Нечухран К., Шустваль Д. Теоретичні засади управління грошовими потоками підприємства в умовах кризи в економіці. *Modern Economics: електронне наукове фахове видання*. 2020. № 21.

REFERENCES:

1. Butinets, F.F. (2003), *Ekonomichnyj analiz*, Ruta, Zhytomyr, Ukraine. [in Ukrainian]
2. Poddyrogin, A.M. (2005), *Finansovyy menedzhment*, KNEU, Kyiv, Ukraine. [in Ukrainian]
3. Zhovna, O.M. and Rizhenko, D.S. (2016), "Organization of the system and mechanism of cash flow management of the enterprise", *Efektivna ekonomika*, vol. 6, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5042> [in Ukrainian]
4. Abramova, I.M. (2012), "Planning the structure and volume of cash flows when drawing up the company's financial budgets", *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo*, vol. 3, pp. 25–30. [in Ukrainian]
5. Blank, I.A. (2004), *Financovyi menedzhment* (2 nd ed.). Kiev: Nika Center, Elga. [in Russian]
6. Aliev, T. (2014), "Setting budgeting: organizational points", *Spravochnik ekonomista*, vol. 2, pp. 69–81. [in Ukrainian]
7. Bukreyeva, D.S. (2014), "Transformation of the budgeting process as a tool for increasing the efficiency of controlling at an industrial enterprise using optimization blocks", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 23, pp. 59–63. [in Ukrainian]
8. Heller, Ye.B. (2013), "Analysis of the main methods of the budgeting process at the enterprise", *Ahrosvit*, vol. 19, pp. 60–64. [in Ukrainian]
9. Prots, N.V. (2014), "Analysis of models for building a budgeting system in commercial enterprises", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 17, pp. 77–83. [in Ukrainian]
10. Svystun, L. (2016), "Prospects for the use of modern information technologies in the implementation of financial planning at the enterprise", *Ekonomika i rehion: Zbirnyk naukovykh prats. Poltava: PoltNTU*, vol. 3, pp. 13–21. [in Ukrainian]
11. Svystun, L., Nechukhran, K. and Shustval, D. (2020), "Theoretical basics of enterprise cash-flow management in economic crisis", *Modern Economics*, vol. 21. [in Ukrainian]

УДК 336.7:657

JEL G32, M29, M49

Свистун Людмила Анатоліївна, кандидат економічних наук, доцент, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». **Бюджетування грошових коштів підприємства в умовах розгортання кризових явищ в економіці.**

Сьогодення зумовлює важливу роль наявності і достатності грошових коштів для функціонування вітчизняних підприємств. Фінансово-економічна криза, викликана військовим станом в Україні, формує нові виклики перед підприємствами, вимагає вдосконалення технологій управління і планування, змушує вирішувати питання спрямування грошових потоків до найбільш нагальних напрямів діяльності. Статтю присвячено висвітленню проблем бюджетування грошових коштів підприємств, узагальнено підходів, методів та сучасних інструментів бюджетування у системі управління грошовими потоками та управлінського обліку. Обґрунтовано необхідність трансформації системи бюджетування на основі використання оптимізаційних блоків та сучасних інформаційних технологій. Також визначено завдання системи бюджетування грошових потоків підприємства. Сформовано рекомендації, що допоможуть підвищити ефективність управління грошовими потоками, зокрема бюджетування в кризових умовах. Актуальність зумовлена й тим, що у період кризових перетворень особливо значення набувають проблеми забезпечення достатнього рівня життєдіяльності підприємств.

Ключові слова: грошові кошти, управління грошовими потоками, бюджетування, управлінський облік.

UDC 336.7:657

JEL G32, M29, M49

Lyudmyla Svystun, PhD in Economics, Associate professor, National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic». **Budgeting of corporate assets amidst the progress of economic crisis phenomena.**

The present determines the important role of availability and sufficiency of funds for the functioning of domestic enterprises. The financial and economic crisis caused by the state of war in Ukraine creates new challenges for enterprises, requires the improvement of management and planning technologies, forces to solve the issue of directing cash flows to the most urgent areas of activity. The article is devoted to highlighting the problems of enterprise cash budgeting, summarizing approaches, methods and modern budgeting tools in the system of cash flow management and management accounting. The need to transform the budgeting system based on the use of optimization blocks and modern information technologies are substantiated. The transformation of budgeting algorithms is caused by the need to ensure the efficiency of the enterprise in the conditions of influence of external risks and martial law. The traditional budgeting process should be supplemented with optimization blocks at each of its main stages, which provides a multivariate approach to managerial decision making, search for alternative options and directions of development of the enterprise, taking into account the influence of external and internal factors. This will allow timely and quickly to influence changes (risks), deviations, and achieve the strategic goals of the enterprise. The result of the planned methodological approach of optimization of the budgeting system is the budget of funds of the enterprise. The tasks of the enterprise's cash flow budgeting system are also defined. Recommendations have been made that will help increase the effectiveness of cash flow management, in particular, budgeting in crisis conditions. The relevance is due to the fact that in the period of crisis transformations, the problems of ensuring a sufficient level of life activity of enterprises acquire special importance.

Key words: cash, cash flow management, budgeting, management accounting.