

ЛЕПЕТАН

Інна Михайлівна

КОВАЛЬЧУК

Ірина Віталіївна
kovalchukira05@mail.ru

ГЛОВЮК

Альона Сергіївна

к.е.н., доцент кафедри
бухгалтерського обліку
Вінницького національного
аграрного університету

студент Вінницького національного
аграрного університету

студент Вінницького національного
аграрного університету

УДК 336.144:65.014.1

БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДОСЯГНЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

BUDGETING AS THE INSTRUMENT OF ACHIEVING THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE MANAGEMENT

У статті розглянуто основні етапи та складові процесу бюджетування. Запропоновано порядок його проведення, що забезпечить створення оптимальної структури, залежно від напрямків та стратегії діяльності підприємства. Розкрито суть бюджетування, його роль та можливості для ефективного управління господарською діяльністю. Проаналізована необхідність впровадження системи бюджетування та контролю. Виявлено можливі ризики при бюджетуванні.

В статье рассмотрены основные этапы и составляющие процесса бюджетирования. Предложено порядок его проведения, что обеспечит создание оптимальной структуры, в зависимости от направлений и стратегии деятельности предприятия. Раскрыта суть бюджетирования, его роль и возможности для эффективного управления хозяйственной деятельностью. Проанализирована необходимость внедрения системы бюджетирования и контроля. Выявлены возможные риски при бюджетировании.

In the article the main stages and components of budgeting. We offered the order him of the meeting that will provide an optimal structure, depending on the direction and strategy of the company. Disclosed the essence of budgeting, its role and capabilities for effective economic management. Analyzed the need to introduce a system of budgeting and control. Discovered risks when budgeting.

Ключові слова: бюджетування, система бюджетування, бюджетна класифікація, зведений бюджет, бюджетний контроль, ризики

Ключевые слова: бюджетирования, система бюджетирования, бюджетная классификация, сводный бюджет, бюджетный контроль, риски

Keywords: budgeting, system of budgets, budget classification, the consolidated budget, budget control, risk

ВСТУП

На сучасному етапі розвитку економічних відносин дуже важливими залишаються питання бюджетування та контролю фінансової діяльності підприємства.

Актуальність бюджетування полягає в плануванні майбутньої діяльності підприємства на основі системи бюджетів, за допомогою яких здійснюється кількісний аналіз фінансового планування та контроль за його виконанням. Тому впровадження бюджетування на підприємствах стає об'єктивною необхідністю, яка має забезпечити його конкурентоспроможність.

Проблеми розвитку бюджетування вивчають як зарубіжні, так і вітчизняні науковці: А. Баландіна [1], Ф.Ф. Бутинець [2], О.Н. Волкова [3], Л.В. Гуцаленко [4], Н.А. Іщенко [5], І.М. Лепетан [6], М.Ф. Огійчук [7], О.А. Подолянчук [8], В.В. Смачило [9], Ю.О. Шу-мило [10] та ін.

МЕТА РОБОТИ

Полягає у визначенні економічної сутності поняття «бюджетування», класифікації, етапів і складових процесу бюджетування.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою є сучасні наукові публікації, монографії, матеріали періодичних видань, ресурси Internet. При проведенні дослідження використовувалися методи аналізу та синтезу, порівняння та узагальнення, системний підхід.

РЕЗУЛЬТАТИ

Метою діяльності будь-якого підприємства в умовах ринкових відносин є збільшення прибутку. Досягти цього можна збільшенням випуску продукції, поліпшенням якості продукції, зниження собівартості продукції за рахунок більш раціонального використання матеріальних ресурсів, виробничих потужностей і площ, робочої сили і робочого часу,

розширення ринку продажів та інше. Шляхи досягнення підприємства визначаються у процесі стратегічного планування. Деталізація перспективного планування здійснюється шляхом бюджетування, тобто визначення короткострокових (поточних) завдань в межах загальної довгострокової стратегії [11].

Складання бюджетів є невід'ємною складовою загального процесу планування на підприємстві. Механізм бюджетного планування доходів та витрат слід впроваджувати для забезпечення економії

грошових коштів, більшої оперативності в управлінні цими коштами, зниження непрямих витрат і втрат, а також для збільшення достовірності планових показників. Бюджет – це оперативний фінансовий план, який, як правило, складають за рік, що відображає вхідні і вихідні грошові потоки по операційній, фінансовій та інвестиційній діяльності [12].

Для більш точного розуміння поняття «бюджетування» проаналізуємо погляди різних науковців у таблиці 1.

Таблиця 1

Економічна суть «бюджетування» в працях вітчизняних вчених

Автор	Визначення
Баландіна А. [1]	Бюджетування можна розглядати як специфічний підхід до поєднання планування, обліку, контролю, аналізу і регулювання діяльності холдингу
Волкова О.Н. [3]	Бюджетування – це процес узгодженого планування і управління діяльністю організації за допомогою бюджетів (кошторисів) і економічних показників, що дозволяють визначити вклад кожного підрозділу і кожного менеджера в досягнення спільних цілей
Гуцаленко Л.В. [4]	Бюджетний контроль - різновид фінансового контролю, що здійснюється відповідними органами державного фінансового контролю, полягає у встановленні фактичного стану справ щодо дотримання вимог чинного законодавства на підконтрольному суб'єкті
Іщенко Н.А. [5]	Бюджетування – це ефективний інструмент фінансового менеджменту, який забезпечує узгодження діяльності структурних підрозділів з метою досягнення поставленої цілі.
Огійчук М.Ф. [7]	Бюджетування – це стандартизований процес визначення обсягу і складу витрат, пов'язаних з діяльністю окремих структурних одиниць і підрозділів та забезпечення покриття цих витрат результатами підприємства.
Смачило В.В. [9]	Бюджетування – це технологія складання фінансового плану; це процес, який передбачає координацію та організацію роботи підрозділів, виконує функції планування, контролю, мотивації та має фінансову спрямованість.
Шумило Ю.О. [10]	Бюджетування – оперативне фінансове планування на підприємстві в розрізі центрів відповідальності, що забезпечує управління доходами, витратами, фінансовими результатами на основі використання бюджетів.

Таким чином, бюджетування — це складний процес, що має за мету об'єднати цілі, плани, рішення та оцінку їх виконання. Підприємства, які не складають річні бюджети, втрачають за рік до 20 % своїх доходів, тому бюджетування є невід'ємною складовою ефективного фінансового планування.

Підприємства, що використовують процес бюджетування, можуть самостійно обирати шлях його складання: як інструмент планування або як інструмент управління грошовими коштами та фінансовими результатами.

На сьогодні на підприємствах склалась велика видова різноманітність бюджетів, що класифікуються за різними ознаками. Проте перелік бюджетів не є стандартизованим, а змінюється залежно від певних умов діяльності підприємства. Вибір тих чи інших видів бюджетів може бути зумовлений різними факторами, зокрема, галузевими особливостями, специфікою діяльності підприємства, розміром та організаційною структурою підприємства, його стратегією. Хоча існують і типові бюджети, що застосовуються будь-яким підприємством, яке займається бюджетуванням [13].

З метою організації бюджетного планування діяльності структурних підрозділів на підприємстві створюється система бюджетів, яку можна класифікувати за певними ознаками, наведеними на рис. 1.

Доцільно відмітити, що в даний час не розроблено конкретної методики запровадження бюджетування в окремих підприємствах. На основі узагальнення зарубіжного та вітчизняного досвіду функціонування системи бюджетування можна виділити такі етапи організаційних процедур її запровадження [15]:

1. Призначення керівного органу, який би займався безпосередньо організацією та управлінням бюджетування. Таким органом може бути бюджетний комітет, який постійно діє і займається детальною перевіркою стратегічних виробничих та фінансових планів, дає рекомендації і оперативно вносить корективи в діяльність підприємства. Бюджетний комітет як головний орган управління процесом бюджетування виконує такі функції: проводить вибір бюджетної політики; вивчає бюджетні показники, що підготовлені керівниками структурних підрозділів; проводить перегляд бюджетних показників (якщо

необхідно) та їх затверджує; аналізує запропоновані бюджети та готує відповідні рекомендації.

2. Організація засідань адміністрації підприємства чи серія засідань керівників нижчої, середньої та вищої ланок. На даному етапі розробляються і доводяться до нижчих ланок розроблені на основі стратегічних цілей загальні короткострокові цілі підприємства, а також встановлюються межі економічних та інших показників стосовно виробництва продукції, персоналу, засобів виробництва тощо.

3. Виявлення «вузьких місць» та розроблення шляхів їх усунення.

4. Проектування та затвердження змін організаційної структури, визначення центрів відповідальності, в розрізі яких здійснюватиметься бюджетування діяльності і формування облікової та аналітичної інформації.

5. Здійснення бюджетування, що вимагає певних змін в системах обліку і контролю та навчання спеціалістів, які відповідають за складання бюджетів, керівників центрів відповідальності та вищого рівня управління основам планування, організації контролю і аналізу. Облік організовується за центрами відповідальності.



Рис. 1. Класифікація видів бюджетів за ознаками [систематизовано авторами на основі [14]]

Складання бюджету завжди починається з визначення грошового балансу на початок періоду планування, який є залишком коштів на рахунках та в касі підприємства на кінець попереднього періоду. Якісно складений бюджет забезпечує координацію різних напрямків діяльності підприємства і узгодженість роботи всіх його підрозділів. Тому кожне підприємство у процесі складання свого бюджету повинно дотримуватися певних етапів його проведення, які можна розглянути у таблиці 2.

Для того, щоб розробити бюджет, потрібно визначити, який масштаб діяльності підприємства. Тому такий бюджет може бути складений, як для

підприємства загалом, так і для певних структурних підрозділів цього підприємства.

Найбільш поширеним та повноцінним, з огляду наукового обґрунтування, є генеральний (зведений) бюджет. Зведений бюджет — це деталізований план на майбутнє. Звичайно процес його формування здійснюється протягом шести місяців до початку бюджетного року. Він являє собою скоординований по всіх підрозділах або функціям план роботи для організації в цілому. Складається з двох основних бюджетів – операційного і фінансового бюджетів – та допоміжних [16].

Розрізняють кілька видів зведеного бюджету, класифікацію якого здійснюють за ознаками (рис.2).

Порядок складання бюджету для підприємства [авторське узагальнення]

№	Етапи складання бюджету	Характеристика
1	Цільова орієнтація менеджерів	рівень збільшення обсягів продажів виробництва
		зміни в ціновій та асортиментній політиці
		зміна в технології виробництва
		зміна рівня заробітної плати
2	Визначення факторів, що обмежують розвиток	попит на продукцію
		наявність обігових коштів
		виробнича потужність
		логістичні можливості
3	Підготовка бюджету продажів	використання математичних моделей для прогнозування попиту
4	Початкова підготовка бюджетів на нижніх рівнях	складання бюджету найнижчих структурних підрозділів або функціональних бюджетів і передання їх на більш високі рівні управління, де бюджети коригуються і узгоджуються.
5	Обговорення бюджетів з керівництвом	узгодження проектів функціональних бюджетів за участі керівників
6	Координація і консолідація бюджетів	в процесі складання консолідованого бюджету компанії окремі функціональні бюджети аналізуються на відповідність між собою.
7	Кінцеве затвердження бюджетів	консолідований бюджет затверджується вищим керівництвом і доводиться до відома керівників кожного центру відповідальності.
8	Аналіз виконання бюджетів	контролю за виконанням, аналізу відхилень, пошуку обмежень і шляхів оптимізації.

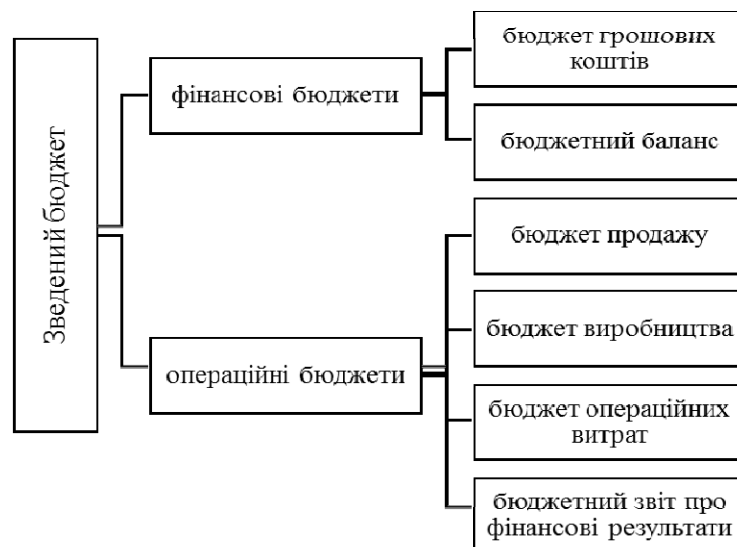


Рис. 2. Основні складові зведеного бюджету [систематизовано авторами на основі [2]]

Існує ряд факторів, які впливають на процес бюджетування, серед яких є: відсутність належної маркетингової інформації; незадовільний стан економіки; інфляційні процеси; рівень кваліфікації персоналу тощо. Деякі із наведених факторів залежать від управлінських рішень на підприємстві, а інші ж існують незалежно від підприємства. Тому при розробці системи бюджетів на підприємстві важливо здійснити аналіз та оцінку впливу кожного фактору на систему бюджетування.

Рациональна організація бюджетування запроваджується через наскрізну систему бюджетів, тобто як в

окремих структурних підрозділах, так і підприємства в цілому. Така система дозволяє встановлювати дієвий бюджетний контроль за надходженням і витрачанням коштів.

Наприкінці звітного періоду неодмінно складаються звіти про виконання бюджетів, які є основою для здійснення бюджетного контролю. У звітах порівнюються фактичні показники із запланованими, розраховуються відхилення від бюджету і даються пояснення до них [15].

Таким чином, бюджет є інструментом як планування, так і контролю. Тобто, на початку

періоду діяльності бюджет є планом або нормативом, а в кінці періоду – засобом контролю, за допомогою якого фінансові менеджери можуть оцінити ефективність діяльності підприємства і прийняти управлінські рішення щодо його вдосконалення в майбутньому.

Для того, аби зробити систему бюджетування максимально ефективною, потрібно заздалегідь спрогнозувати ризики, з якими може зіткнутися підприємство. Основними з яких є: надання неякісних даних, спротив персоналу і керівників підрозділів, конфлікти між менеджерами, завищення підрозділами власних потреб і витрат, демотивація персоналу. Причинами цих ризиків можуть стати низький або занадто жорсткий контроль за виконанням бюджетів, незбалансована передача повноважень і обов'язків підрозділам, відсутність обговорення бюджетів з виконавчими центрами, нестача кваліфікованих кадрів.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження охарактеризовано зміст поняття бюджетування різними вченими та економістами. Впровадження ефективної системи бюджетування забезпечить достовірність, контроль та відповідальність за виконання бюджету. Виявлено, що найбільш поширеним та повноцінним є генеральний (зведений) бюджет підприємства, який деталізує план на майбутнє. Проаналізувавши бюджет підприємства, нами було встановлено, що на підприємствах залежно від поставлених цілей та умов діяльності використовується чимала кількість бюджетів, які класифікуються за різними ознаками.

На нашу думку, своєчасно та грамотно складений бюджет підприємства допоможе заздалегідь виявити напрямки бізнесу та підрозділи компанії, які потребують залучення зовнішнього фінансування, оцінити потребу у коштах, збалансувати внутрішні та зовнішні джерела фінансування.

Для вирішення проблем, що тісно пов'язані з ризиками, ми пропонуємо застосовувати комплексний підхід до впровадження бюджетування, а саме, щоб складання планів проводилося кваліфікованими співробітниками, була децентралізація структури управління, підготовка і проведення роз'яснювальної роботи з персоналом.

Список використаних джерел

1. Баландина А. Построение системы бюджетирования в холдинговых структурах [Текст] / А. Баландина // Вестник Томского государственного университета. – 2007. – № 296. – С. 134-140.
2. Бутинець Ф.Ф. Бухгалтерський фінансовий облік: Підручник / Ф.Ф. Бутинець та ін. // 8-е вид., доп. і перероб. Житомир ПП «Рута». – 2009. – 912 с.
3. Волкова О.Н. Бюджетирование и финансовый контроль в коммерческих организациях [Текст] / О.Н. Волкова. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 268 с.
4. Гуцаленко Л.В. Державний фінансовий контроль: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] /

Л.В. Гуцаленко, В.А. Дерій, М.М. Коупатрий. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 424 с.

5. Іщенко Н.А. Організація бюджетування в системі фінансового планування на підприємстві / Н.А. Іщенко // Збірник наукових праць Кіровоград. нац. тех. ун-ту. Економічні науки. – 2011. – № 19. [Електронний ресурс] - Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Npkntu_e/2011_19/stat_19/42.pdf

6. Лепетан І.М. Важливість та проблеми управлінського обліку в сучасних умовах господарювання / І.М. Лепетан, С.Ю. Дьяконова // Круглий стіл. Соціум. Наука. Культура. Економіка. – 2007. - №5. – С. 24-26.

7. Огійчук М.Ф. Фінансовий та управлінський облік за національними стандартами [Текст]: підручник / [М.Ф. Огійчук, В.Я. Плаксієнко, М.І. Беленкова та ін.]; за ред. проф. М.Ф. Огійчука. – [6-те вид., переробл. і допов.]. – К.: Алерта, 2011. – 1042 с.

8. Подолянчук О.А. Бюджетування як елемент внутрішньогосподарського контролю / О.А. Подолянчук // Економіка АПК. - 2011. - №3 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://repository.vsau.org/card.php?id=3192>

9. Смачило В.В. Формування системи бюджетування газорозподільних підприємств [Текст]: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 – «Економіка, організація і управління підприємствами» / В.В. Смачило; Укр. держ. академ. залізнич. транспорту. – Харків, 2005. – 26 с.

10. Шумило Ю.О. Управління витратами в умовах бюджетування на підприємстві [Текст]: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит» / Ю.О. Шумило; ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». – К., 2010. – 19 с.

11. Садовська І.Б. Бухгалтерський облік [текст]: навч. посіб. / І.Б. Садовська, Т.В. Божидарнік, К.Є. Нарігська - К.: «Центр учбової літератури». – 2013. – 688с.

12. Череп А.В. Роль бюджетування у фінансовому плануванні діяльності підприємств / А.В. Череп, З.П. Урсова // Вісник Запорізького національного університету. – 2012. – № 3(15). – С. 209-216.

13. Гуцал О.П. Бюджет витрат на персонал у системі бюджетів підприємства / О.П. Гуцал // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. - 2014. - № 1. - С. 402-407.

14. Правдюк Н.Л. Управлінський облік у схемах і таблицях / Н.Л. Правдюк, К.В. Бурко К.В., І.М. Лепетан // Навчальний посібник. – Вінниця, 2009. – 125 с.

15. Марич П.М., Коваль Л.П. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання. Навч. посіб. – Львів: 2010. - 250 с.

16. Куцик В.І. Технологія бюджетування як інструмент управління підприємством / В.І. Куцик, І.В. Горбатюк // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. – 2011. – Вип.21.5. – С. 248-253.