

УДК 336.145

О.М. КАЛІНІНА

*Національний аерокосмічний університет  
ім. М.Є. Жуковського «ХАІ», Україна*

## ЕТАПИ РОЗРОБКИ І ВПРОВАДЖЕННЯ БЮДЖЕТУВАННЯ

*У статті розглянуто сутність бюджетування. Представлені основні етапи розробки і його впровадження на підприємстві. Наведено детальний опис кожного етапу. Розглянуто сутність фінансової та організаційної діагностики. Наведено елементи методології бюджетування. Розглянуто заходи побудови фінансово-економічної моделі і організаційних процедур функціонування бюджетування. Визначенно в чому полягає ефект від впровадження бюджетування. Наведено формулу розрахунку ефекту від впровадження бюджетування у деталізованому вигляді.*

**Ключові слова:** бюджетування, етапи бюджетування, фінансова та організаційна діагностики, заходи побудови фінансово-економічної моделі бюджетування, заходи побудови організаційних процедур функціонування бюджетування, ефект від впровадження бюджетування.

### Вступ

Сучасний бізнес в Україні дуже динамічний і висуває жорсткі вимоги для функціонування підприємств. Посилення конкуренції призводить до зниження отриманого прибутку. З іншого боку, сам бізнес стає все більш стабільним. Вже не можна приймати рішення, ґрунтуючись лише на інтуїції і особистому уявленні про положення справ. Щоб утримати досягнуті позиції, менеджери вимушені використовувати нові технології управління. Для оптимізації процесу ухвалення управлінських рішень, для оцінки можливих наслідків цих рішень на підприємствах стали впроваджувати бюджетування.

Бюджетування – це сучасний процес управління капіталом підприємства в цілому та його структурних підрозділів за допомогою системи взаємопов'язаних бюджетів, особливостями якого (бюджетування) є максимальне врахування інформації як внутрішнього, так і зовнішнього характеру, орієнтованість на досягнення цілей стратегії підприємства (цілеспрямованість) із застосуванням функцій: планування, організації, регулювання, координації, мотивації, контролю, що дозволяє забезпечити життєздатність бюджету, як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі [1].

### Викладення основного матеріалу

Питання бюджетування розглядалися вітчизняними і зарубіжними вченими-економістами та набули важливого значення в сучасній науковій і практичній діяльності. Так, наприклад, Стоянова Е.С. [2] розглядала сутність бюджетування, Харко А.Ю. [3] – принципи бюджетування. Проте недостатньо уваги приділялося етапам розробки і впровадження бюджетування. Метою статті є представлення основних етапів бюджетування на підприємстві та визначення ефекту від його впровадження.

Етапи розробки і впровадження бюджетування є найбільш комплексними і трудомісткими. Представимо основні його етапи на підприємстві і їх короткий опис.

**1. Проектний етап** – діагностика підприємства: організаційна і фінансова.

Процес обстеження включає здобуття необхідної інформації про різні бізнес-процеси і про фінансову і організаційну структуру підприємства, існуючих негласно або затверджених методологічних документів, пов'язаних з процесом бюджетування на підприємстві.

Організаційна діагностика – це система методів і прийомів вивчення підприємства. Вона дає уявлення про сильні і слабкі його сторони, наявні ресурси, потенційні можливості, показує, які елементи системи управління ігноруються, упускаються або недооцінюються керівниками.

Фінансова діагностика – здійснення фінансово-економічного аналізу діяльності за попередні періоди:

1) оцінка реального і абстрактного капіталу підприємства;

- 2) аналіз ліквідності;
- 3) оцінка фінансової стійкості;
- 4) аналіз ділової активності;
- 5) оцінка результативності (прибутковості) і рентабельності підприємства.

При розробці бюджетування необхідно врахувати безліч чинників, що впливають на створювану систему. Для успішної реалізації необхідно розглянути наступні питання:

- організаційна і фінансова структура підприємства;
- специфіка основних видів діяльності підприємства, основні технологічні процеси;
- бюджетний регламент – спосіб встановлення фінансової дисципліни. Головне завдання бюджетного регламенту – забезпечення можливості контролювати хід виконання бюджетів різних видів і рівнів управління;
- положення про бюджетування – документ, який описує загальні принципи створення і функціонування бюджетування, виникаючі інформаційні потоки, визначає набір планових форм, порядок оформлення і обробки планових і звітних документів підрозділів при формуванні бюджету підприємства (якщо такий документ існує на підприємстві).

## **2. Другий етап** – розробка методології бюджетування.

Для того, щоб створити бюджетування необхідно розробити його методологію. Без бюджетного регламенту і положення про бюджетування воно не зможе працювати ефективно.

Методологія бюджетування включає елементи, представлені на рис. 1.

## **3. Третій етап** – побудова фінансово-економічної моделі і організаційних процедур функціонування бюджетування.

Даний етап включає наступні заходи:

- 1) визначення джерел інформації, необхідних для виконання розрахунків економічних показників по підприємству і його структурним підрозділам;
- 2) створення інформаційної моделі формування планової інформації по підприємству і його структурним підрозділам;
- 3) побудова інформаційної моделі формування фактичної інформації по підприємству і його структурним підрозділам;



Рис. 1. Методологія бюджетування підприємства

4) побудова інформаційної моделі аналізу виконання бюджету підприємства і його структурних підрозділів;

5) визначення переліку і складу аналітичних і управлінських звітів для здійснення бюджетування підприємства і його структурних підрозділів;

6) визначення порядку формування планових і фактичних показників бюджету підприємства і його структурних підрозділів;

7) визначення порядку контролю виконання бюджету підприємства і його структурних підрозділів;

8) визначення додаткових функцій і обов'язків виконавців для функціонування бюджетування.

#### **4. Четвертий етап – вибір програмного продукту.**

Згідно з процедурами узгодження бюджету, принципам і алгоритмів розрахунку, закладеним в положенні про бюджетування, підбирається відповідний програмний продукт. Програмний продукт повинен бути достатньою функціональним для вирішення поставлених завдань, при цьому по можливості володіти невисокою ціною і що найбільш важливе – зручністю роботи користувачів в системі, простотою в налаштуванні системи і невисокою вартістю технічної підтримки системи.

#### **5. П'ятий етап проекту – впровадження автоматизованої системи.**

Впровадження системи бюджетування включає процес налаштування системи, тестування і дослідну експлуатацію. У процесі тестування системи перевіряється робота всіх заданих алгоритмів. В процесі дослідної експлуатацію виявляються помилки або недоробки в системі виявлені в процесі роботи користувачів з реальними даними.

Ефект від розробки і впровадження бюджетування полягає в підвищенні міри гнучкості підприємства із-за можливості передбачати результати управлінських дій, визначити базові установки для кожного напрямку діяльності підприємства і розрахувати різні варіанти, заздалегідь готуючи у відповідь дії на можливі зміни як в зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі.

Формулу розрахунку річного ефекту від впровадження бюджетування у деталізованому вигляді представлено на рис. 2. На рис. 2 використовувалися такі позначення:

$E_{10}$  – річні витрати до впровадження бюджетування, грн;

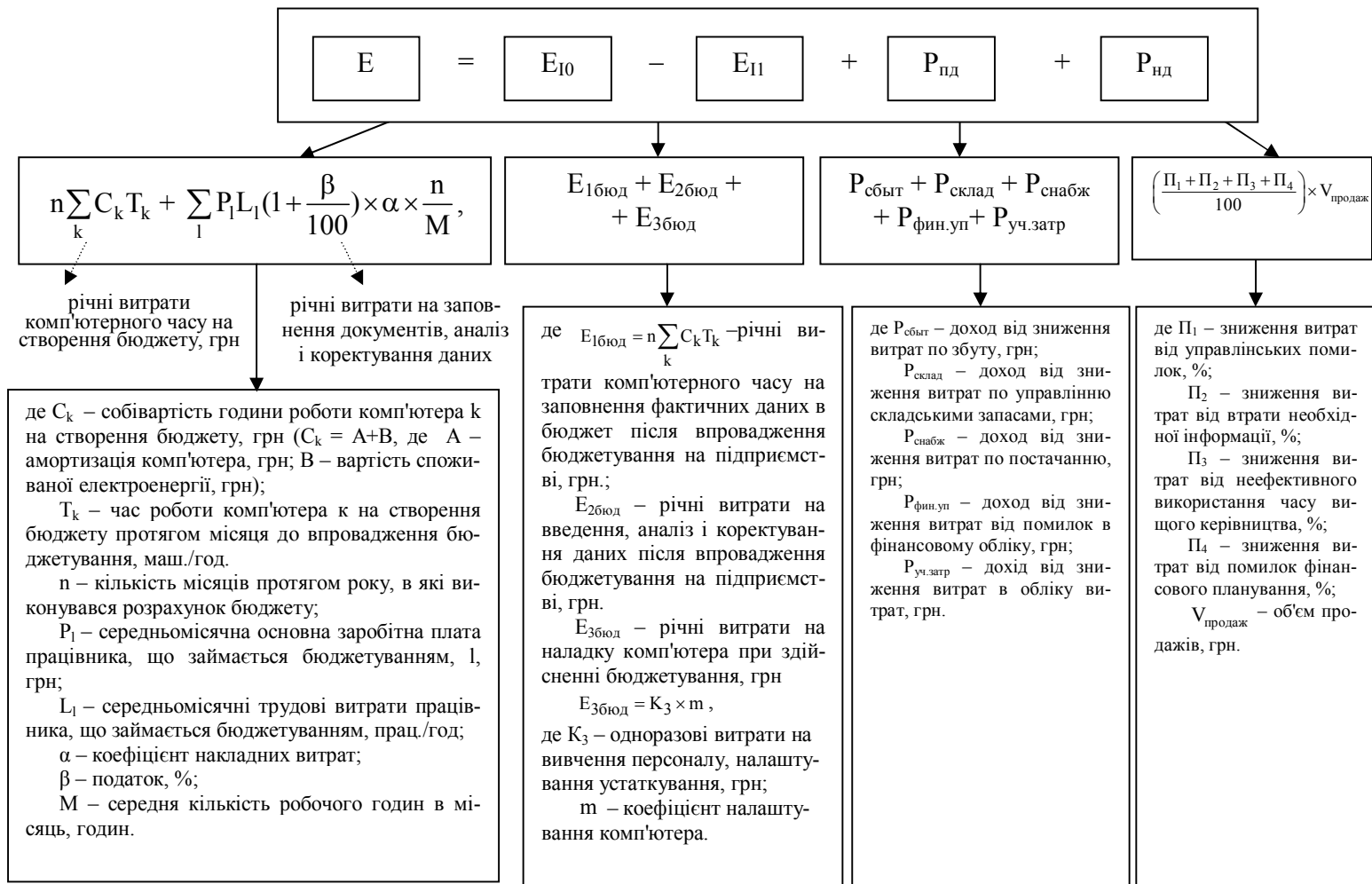


Рис. 2. Деталізація формули розрахунку ефекту від впровадження бюджетування

$E_{11}$  – річні витрати після впровадження бюджетування, грн;

$P_{пд}$  – доход від зниження витрат від чинників прямої дії, грн;

$P_{нд}$  – доход від зниження витрат від чинників непрямої дії, грн.

## Висновки

Результатом постановки і впровадження системи бюджетування є:

- своєчасне і якісне формування операційних, інвестиційних, фінансових і функціональних бюджетів підприємства, планування фінансових показників;

- бюджетування витрат і контроль лімітів;

- автоматизація процесу бюджетування і узгодження бюджетів;

- збір фактичних даних з необхідною мірою деталізації;

- план-факт аналіз виконання бюджетів;

- планування і прогнозування відхилень і управління змінами.

## Література

1. *Калініна О.М. Бюджетування в управління оборотним капіталом промислового підприємства / О.М. Калініна, О.М. Ястремська, В.П. Божко. – Х.: Нац. аерокосм. ун-т «Харк. авіац. ін.-т», 2009. – 278 с.*

2. *Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент: российская практика. / Е.С. Стоянова. – М.: Перспектива, 1995.– 200 с.*

3. *Харко А.Ю. Бюджетування у процесі управління фінансовою діяльністю підприємства / А.Ю. Харко // Фінанси України. – 2001. – № 9. – С. 87- 91.*

**Рецензент:** д-р екон. наук, проф. **О.М. Ястремська**, Харківський національний економічний університет, Харків

## ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ И ВНЕДРЕНИЯ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

*О.Н. Калинина*

В статье рассмотрена сущность бюджетирования. Представлены основные этапы разработки и его внедрения на предприятии. Приведено детальное описание каждого этапа. Рассмотрено сущность финансовой и ор-

ганизационной диагностики. Приведены элементы методологии бюджетирования. Рассмотрены мероприятия построения финансово-экономической модели и организационных процедур функционирования бюджетирования. Определено, в чем заключается эффект от внедрения бюджетирования. Приведена формула расчета эффекта от внедрения бюджетирования в детализированном виде.

**Ключевые слова:** бюджетирование, этапы бюджетирования, финансовая и организационная диагностики, мероприятия построения финансово-экономической модели бюджетирования, мероприятия построения организационных процедур функционирования бюджетирования, эффект, от внедрения бюджетирования.

## DESIGN AND INTRODUCTION TIMES OF BUDGETING

*O.N Kalinina*

Essence of budgeting is considered in the article. Basic design and his introduction times are presented on an enterprise. The detailed description is resulted each to the stage. Sutnit' of financial and organizational diagnostics is considered. The elements of methodology of budgeting are resulted. The measures of construction of finansovo-ekonomicheskoy model and organizational procedures of functioning of budgeting are considered. It is certain in what an effect consists from introduction of budgeting. The formula of calculation of effect is resulted from introduction of budgeting in the gone into detail kind.

**Key words:** budgeting, stages of budgeting, financial and organizational diagnosticians, measures of construction of finansovo-ekonomicheskoy model of budgeting, measures of construction of organizational procedures of functioning of budgeting, effect, from introduction of budgeting.

**Калініна Ольга Миколаївна** – канд. екон. наук, доцент кафедри фінансів, Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського «ХАІ», Харків