

УДК 336.948:65.01

Кобець В.В., студент.

Фісуненко П. А., к.е.н., доцент кафедри обліку

## **БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Наведено визначення бюджетування як інструменту управління підприємством. Висвітлено загальні аспекти, які потрібно враховувати для ефективної роботи бюджетної системи. Визначено процес формування цілей системи бюджетування і фактори, які впливають на них.

**Ключові слова:** підприємство, планування, управління, бюджетування, бюджет, центри відповідальності, бюджетний цикл, впровадження системи бюджетування.

Fisunen P.A., Kobets V. V.

## **BUDGETING AS INSTRUMENT OF MANAGEMENT PLANNING OF ACTIVITY OF ENTERPRISE**

Definition of budgeting as instrument of management of enterprise is mentioned. General aspects which have to be considered for effective functioning of budgetary system are clarified. Process of forming of goals of budgeting system and factors affecting the goals are defined.

**Key words:** enterprise, planning, management, budgeting, budget, responsibility centers, budget cycle, implementing of budgeting system.

Фисуненко П. А., Кобець В. В.

## **БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Приведено определение бюджетирования как инструмента управления предприятием. Отражены общие аспекты, которые нужно учитывать для эффективной работы системы. Описан процесс формирования целей системы бюджетирования и факторы, влияющие на них.

**Ключевые слова:** предприятие, планирование, управление, бюджетирование, бюджет, центры ответственности, бюджетный цикл, внедрение системы бюджетирования.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** У сучасних умовах економічної нестабільності управлінському персоналу підприємств часто доводиться приймати важливі оперативні рішення в дуже короткі терміни. При цьому особі, що приймає рішення, може знадобитися багато часу для отримання внутрішньофірмової інформації. Особливо це ускладнюється, якщо підприємство має розгалужену багаторівневу організаційну структуру, де багато елементів не взаємодіють між собою. Для оптимізації процесу прийняття рішень на підприємствах використовують елементи планування, зокрема бюджетування.

Планування є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, включає етапи визначення цілей і завдань розроблюваних заходів, розгляду різних варіантів їх проведення, вибору оптимального варіанта. Бюджетування, у свою чергу, є одним із найефективніших інструментів сучасного планування.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Дослідженням місця та технологій формування бюджету та бюджетування займалося багато економістів-теоретиків. Серед найвідоміших слід виділити праці: І. Балабанова, Ю. Батріна, І. Бланка, Н. Данілочкіна, С. Ільдеманова, С. Ковтуна, І. Кондратової,

В. Савчука, Є. Стоянової, М. Тренєва, П. Фоміна, В. Хрумкого, А. Шеремета, К. Щиборща.

**Мета статті** - навести визначення бюджетування як інструменту управління підприємством. Висвітлити загальні аспекти, які потрібно враховувати для ефективної роботи бюджетної системи. Визначити процес формування цілей системи бюджетування і фактори, які впливають на них.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Аналізуючи підходи вітчизняних і зарубіжних авторів до поняття бюджетування, даний процес можна визначити як метод розподілу ресурсів, охарактеризованих у кількісній формі, для досягнення цілей, теж представлених кількісно. Його також можна визначити як процес прийняття рішень, за допомогою якого підприємство оцінює доцільність придбання чи продажу активів [1]. У цьому визначенні відразу ж вказується, що бюджетування – це «процес прийняття рішень», при цьому робиться акцент на те, що за допомогою цього процесу можна оцінювати наявність надлишку чи нестачі не тільки коштів, а й активів у цілому, і тому приймати рішення щодо усунення відхилень.

Дослідник Ю. Батрин так характеризує поняття бюджетування: «Бюджетування означає прийняття управлінських рішень, пов'язаних із майбутніми подіями, на основі систематичної обробки даних» [2]. Цим він підкреслив, що при бюджетуванні необхідним є безперервний, налагоджений потік інформації між різними структурними підрозділами підприємства.

Дослідники вказують, що метою організації системи бюджетування є підвищення ефективності діяльності суб'єкта господарювання. При цьому критерієм ефективності є перевищення доходів підприємства над його витратами при виконанні функцій, покладених на нього.

На практиці критерієм ефективності підприємства є не що інше, як досягнення підприємством поставлених цілей, отже і критерієм ефективності системи бюджетування слугує оцінка досягнення поставлених цілей.

Цілі сучасної організації, а, отже, і цілі системи бюджетування перебувають під впливом факторів навколишнього середовища, що постійно змінюються. І. Кондратова наводить аналіз цих чинників та їх вплив на цілі підприємства. Вказаний взаємозв'язок зображено на рис. 1 [3].

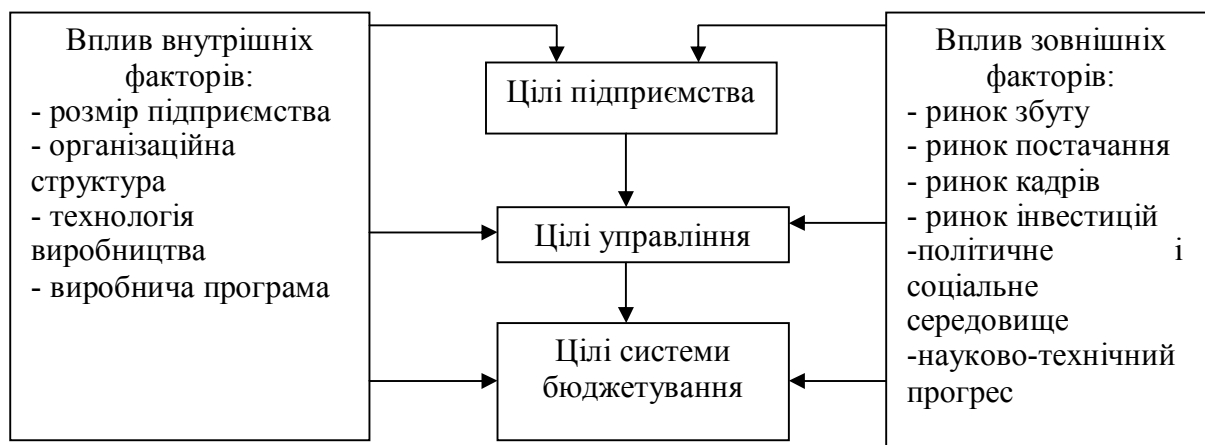


Рис. 1. Вплив зовнішнього і внутрішнього середовища на систему управління підприємством і бюджетування

Даний рисунок ілюструє, що після того як стратегія підприємства і відповідні цілі були сформовані, зміни зовнішнього і внутрішнього середовища можуть впливати на

функціонування організації в цілому та її системи планування і бюджетування зокрема. При цьому виникає необхідність адаптації системи бюджетування до мінливих умов зовнішнього і внутрішнього середовища.

У процесі аналізу впливу цих факторів досліджуються всі змінні внутрішні і зовнішні умови, встановлюється їх вплив на розроблену стратегію розвитку і довгострокові цілі підприємства і, виходячи з цього, цілі управління. Наступним етапом є коригування на підставі всього перерахованого вище цілей системи бюджетування.

Таким чином, за результатами проведеного аналізу може відбуватися періодичний перегляд і зміна організаційної структури системи бюджетування, її завдань і застосовуваних інструментів і методів, а також розробка конкретних бюджетів [3].

При впровадженні та реалізації системи бюджетування на підприємстві незалежно від розміру та профілю діяльності треба враховувати, що є загальні аспекти, необхідні для ефективної роботи системи бюджетування.

Дослідник В. Савчук виділив загальні аспекти філософії бюджетування:

1) Бюджети можуть бути недосяжними, якщо поставлено недосяжні маркетингові та виробничі цілі.

2) Бюджети можуть бути неприйнятними, якщо умови досяжності цілей не вигідні для підприємства.

3) Ефективність прийнятих бюджетів оцінюють у процесі діагностики стану підприємства.

4) При складанні бюджетів слід спиратися на документи, за формою і структурою наближені до документів бухгалтерської звітності.

5) Розробляти бюджет без застосування засобів обчислювальної техніки (локальної комп'ютерної мережі) і відповідного програмного забезпечення неможливо в реальному масштабі часу і цінностей [4].

На практиці сутність бюджетування полягає в тому, що діяльність підприємства планується, виходячи зі стратегічних і тактичних цілей, і втілюється в конкретних показниках бюджетів, спрямованих на виконання певних завдань, які визначаються засобами бухгалтерського та управлінського обліків. Бюджет, у свою чергу, є основою всієї системи бюджетування.

За визначенням американського Інституту дипломованих громадських бухгалтерів, бюджет – це кількісний план у грошовому вираженні, підготовлений і прийнятий до певного періоду, що зазвичай показує плановану величину доходу, яка повинна бути досягнута, і/або видатки, які повинні бути здійснені протягом цього періоду, і капітал, який необхідно залучити для досягнення даної мети [5].

У своїй праці дослідник К. Щиборщ дав таке визначення: бюджет - це кількісне вираження централізовано встановлюваних показників плану підприємства на певний період щодо:

- використання капітальних, товарно-матеріальних, фінансових ресурсів;
- залучення джерел фінансування поточної та інвестиційної діяльності;
- доходів і видатків;
- руху коштів;
- інвестицій (капітальних і фінансових вкладень) [5].

Бюджети містять інформацію, яка є базою для прийняття управлінських рішень з метою підвищення ефективності діяльності не лише підприємства в цілому, а й усіх його структурних підрозділів та господарських одиниць, оцінки діяльності менеджерів усіх ієрархічних рівнів, забезпечення ефективного використання матеріальних, трудових, фінансових та інвестиційних ресурсів. Тому метою розробки бюджетів є уникнення чи зменшення цих протиріч на користь підприємства в цілому, а не окремого його підрозділу. Таким чином, складання бюджету змушує керівників вивчати взаємовідносини свого підрозділу з іншими та попереджати можливі конфлікти.

Визначальними характеристиками бюджету підприємства є формалізація (кількісний вираз), централізація і «наскрізний характер» (системність).

Поняття «кількісний вираз» означає, що бюджет – це насамперед набір цифр. Іншим моментом є те, що бюджет централізовано встановлюється, тобто він приймається апаратом управління та охоплює тільки ті показники, які цей апарат вважає важливими.

Системність бюджету визначається тим, що об'єктом бюджетування є все підприємство як цілісна система, і для кожного елемента цієї системи встановлюються саме такі показники його планованої діяльності, які будуть максимізувати саме результат діяльності підприємства в цілому, а не лише цього елемента. Також ця характеристика означає, що всі показники, встановлені для кожного елемента системи, будуть взаємопов'язаними і несуперечливими. На практиці всі бюджети підприємства зводяться в єдиний зведений бюджет.

Особливістю бюджету є його періодичність. Зазвичай розрізняють поточні, середньострокові і довгострокові бюджети. Цей розподіл дуже важливий, і він спрощує вибір даних для аналізу при прийнятті рішень, спрямованих на різні часові періоди.

Дослідник К. Щиборщ вважає, що бюджетування – це безперервний процес, який складається з 3-х стадій. При цьому він виділив таке поняття як бюджетний цикл.

Бюджетний цикл – це період часу від початку 1-ї стадії бюджетного процесу, тобто складання зведеного бюджету, до завершення 3-й стадії – план-факт аналізу виконання зведеного бюджету. В ідеалі в компанії бюджетний процес повинен бути безперервним, тобто завершення аналізу виконання бюджету звітного періоду має збігатися з часом розробки бюджету наступного періоду [5].

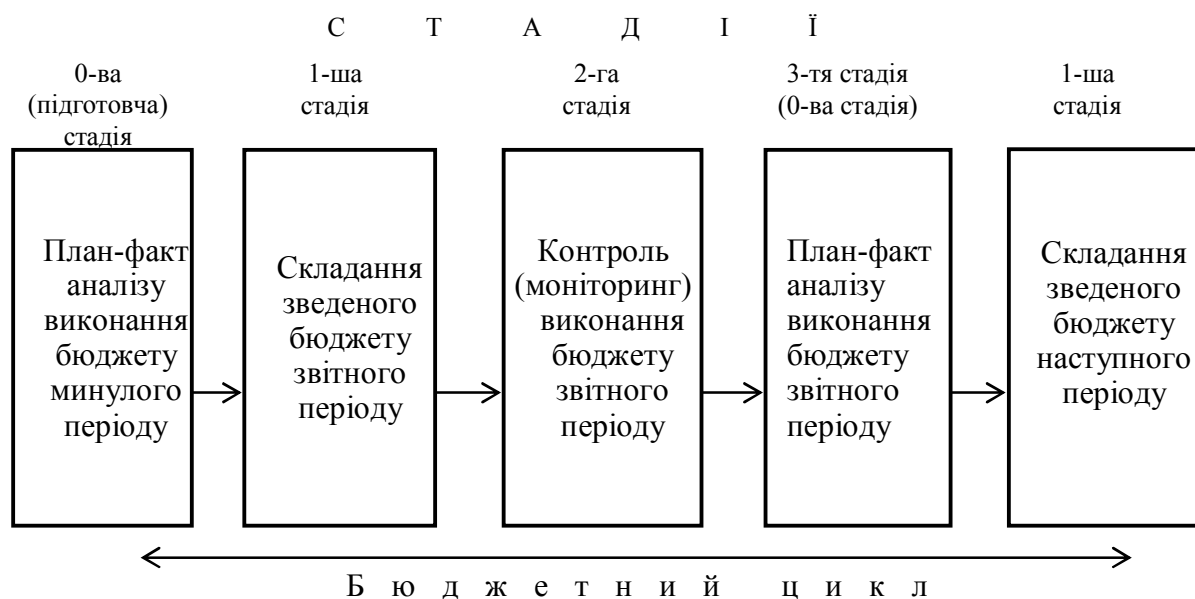


Рис. 2. Стадії бюджетного процесу [5]

Основна ідея системи бюджетування полягає в тому, що ключові параметри економічної діяльності підприємства уточнюються на рівні його окремих структурних підрозділів (філій) за інформацією про доходи та витрати. Для цього створюють відповідні центри відповідальності: доходів, витрат, прибутку й інвестицій.

Центр відповідальності об'єднує окремі статті бюджету підприємства (об'єднані за загальною ознакою). За розрахунок плану і виконання статей бюджету відповідає один із провідних менеджерів підприємства чи керівник структурного підрозділу.

Керівник центру відповідає за:

- організацію планування і правильність розрахунку нормування кожної статті;
- своєчасність і здійснення контролю за виконанням бюджету підрозділу;

- прийняття рішень щодо усунення відхилень статей бюджету від фактичних параметрів, якщо такі відхилення істотні.

Ідея застосування центрів відповідальності достатньою мірою знижує зусилля керівного апарату на пошук відповідальних осіб як при збої в роботі підприємства, так і у випадку, коли результат перевершує очікуваний, і є необхідність заохотити осіб, робота яких сприяла такому результату.

Дослідник Ю. Батрин виділяє способи поліпшення роботи підприємства шляхом впровадження системи бюджетування. Він вважає, що бюджетування підвищить ефективність роботи організації за рахунок:

- Цільової орієнтації і координації всіх дій на підприємстві;
- Виявлення ризиків і зниження їх рівня;
- Підвищення гнучкості, пристосованості до змін [2].

Із цього випливає, що при використанні системи бюджетування всі дії на підприємстві повинні бути чітко скоординовані і направлені на досягнення певних цілей. Вже при функціонуванні системи бюджетування можна на ранній стадії виявити як загрози збою виробничого процесу, так і ризики негативного фінансового результату. Переважно це робиться на основі порівняння фактичних результатів і обґрунтовано продуманих, закладених у планований бюджет.

Ю. Батрин провів аналіз підвищення ефективності роботи підприємства при впровадженні системи бюджетування з точки зору зниження втрат від ризиків. При цьому він поділяє ризики на дві групи: прямої і непрямой дії. Ризики прямої дії (оперативні втрати або упущені вигоди) безпосередньо пов'язані з діяльністю конкретної ланки в певному бізнес-процесі (обробка заявок клієнтів, вибір постачальників, відстеження графіків поставок і виконання фінансових зобов'язань і т. д.). Ризики непрямой дії (стратегічні втрати) пов'язані з ризиками втрати суттєвої інформації, управлінських рішень, кадровими ризиками, неефективного використання часу топ-менеджерів тощо.

Система бюджетного планування діяльності підприємства дозволяє знизити збиток від ризиків як прямої, так і непрямой дії. Втрати підприємства від ризиків непрямой дії складають у грошовому виразі таку ж величину, як від ризиків основної діяльності. Для середніх і великих підприємств ці ризики в сумі в декілька разів можуть перевершувати всі інші втрати, тому вони особливо важливі. Оцінку втрат підприємства від несприятливого впливу ризиків можна отримати, якщо використовувати експертні оцінки ймовірностей настання несприятливих подій (ризиків) і враховувати масштаб впливу цієї події на відповідний показник діяльності підприємства [2]. Зниження збитків трапляється за рахунок того, що відбувається прогнозування майбутньої ситуації, з оцінкою усіх можливих ризиків, та втрат від них, і отримується система показників, яких повинно притримуватися підприємство для зниження цих ризиків. Ці показники і відображаються у системі бюджетів підприємства.

Для того щоб бюджетування не залишилося просто функцією планового відділу, а стало справді механізмом управління підприємством, необхідно, щоб і планування, і виконання планів були прерогативою одних і тих самих менеджерів і фахівців. Тільки тоді, коли і планують (певна річ, у відповідності із загальними стратегічними установками для всієї фірми), виконують і відповідають за відхилення бюджетів одні й ті самі люди, виникає механізм бюджетного управління. А для цього необхідно привести у відповідність обов'язки менеджерів, відповідальних за досягнення певних показників, з їх повноваженнями в управлінні цими показниками. При цьому, аби менеджери були спроможні та зацікавлені досягти поставлених показників, необхідно, щоб були виконані деякі умови.

Дослідник С. Ковтун у своїй книзі виділив аспекти, необхідні для досягнення встановлених бюджетом показників:

- у процесі планування і затвердження бюджетних показників обов'язково здійснювати їх узгодження, тобто в процесі планування повинні брати участь усі зацікавлені особи;

- установлюючи відповідальність за досягнення показників, отримуємо можливість впливати на процеси, що відбуваються на підприємстві і в його підрозділах у межах визначеної нами компетенції для всіх учасників процесу, тобто наділяємо їх певними повноваженнями [6].

**Висновок.** Таким чином, упроваджуючи систему бюджетування, підприємство отримує інструмент не тільки підвищення ефективності роботи, а й збільшення доходів за рахунок зниження ризиків, а також потужний інструмент управління. За такої системи сформовані центри відповідальності чітко знатимуть свої функції та свої можливості. Також, за цієї системи відбувається швидке виявлення збоїв роботи підприємства і коригування поставлених цілей і завдань. Але щоб система бюджетування використовувала повністю всі свої можливості, при її впровадженні необхідно дотримуватись усіх методичних рекомендацій та аналізувати напрацьований практичний і теоретичний досвід.

#### Список використаної літератури:

1. Самочкин В. Н., Калюкин А. А., Тимофеева О. А. Бюджетирование как инструмент управления промышленным предприятием // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – № 2. – С. 76–87.
2. Батрин Ю. Д., Фомин П. А. Особенности управления финансовыми ресурсами промышленных предприятий. – М. : Высшая школа, 2001. – 261 с.
3. Кондратова И.Г. Бюджетирование как инструмент финансового планирования / И.Г. Кондратова // Экономический анализ: теория и практика, 2007. – № 4. – С. 50–56.
4. Савчук В. П. Управление прибылью и бюджетирование. – Бином. Лаборатория знаний, 2007. – 432 с.
5. Щиборщ К. В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. – 2-е изд., перераб. и доп. М. : Изд-во «Дело и Сервис», 2004. – 592 с.
6. Ковтун С. Бюджетирование на современном предприятии, или Как эффективно управлять финансами. – Фактор, 2005. – 340 с.