ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА

УДК 336.14:65

В. Г. Маргасова, к.е.н., доцент,
Т. В. Патук, студентка

БЮДЖЕТУВАННЯ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Анотація. *У статті розглянуто основні положення процесу бюджетування на підприємстві; наведено вимоги до його проведення в структурних підрозділах підприємства та на підприємстві; досліджено місце та роль бюджетування в системі фінансового управління підприємством в сучасних умовах.*

Ключові слова: *бюджет, бюджетування, бюджет продаж, бюджет виробництва, бюджет сировини та матеріалів, бюджет загальновиробничих накладних витрат, бюджет адміністративних накладних витрат.*

В. Г. Маргасова , к.э.н., доцент,
Т. В. Патук, студентка

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Аннотация. *В статье рассмотрены основные положения процесса бюджетирования на предприятии; приведены требования к его проведению в структурных подразделениях предприятия и на предприятии; исследовано место и роль бюджетирования в системе финансового управления предприятием в современных условиях.*

Ключевые слова: *бюджет, бюджетирование, бюджет продаж, бюджет производства, бюджет сырья и материалов, бюджет общепроизводственных накладных расходов, бюджет административных накладных расходов.*

V. H. Marhasova, candidate of economic sciences, associate professor,
T. V. Patuk, student

BUDGETING IN THE SYSTEM OF FINANCIAL MANAGEMENT

Abstract. *The article deals with the basic regulations of the budgeting process at the enterprise; the requirements for its implementation at organization departments of the enterprise and the enterprise itself are set; the place and role of budgeting in the system of financial management in the modern world are studied.*

Keywords: *budget, budgeting, sales budget, production budget, the budget of raw materials, the budget of total production overhead charges, administrative overhead charges.*

Актуальність теми дослідження. Економічні реалії діяльності вітчизняних підприємств досить жорсткі, і не сприймати їх означає залишитися в недалекому майбутньому на узбіччі ділового життя. Сучасне підприємство зіткнулося з великою кількістю проблем виробничого, фінансово-економічного, ринково-збутового характеру. Непередбачуване ринкове середовище, посилення конкуренції, глобалізаційні процеси вимагають роботи щодо забезпечення життєдіяльності підприємства. При цьому особливого значення набуває бюджетування. Оскільки комплексне фінансове планування дозволяє підприємствам "вижити" у сучасних жорстких умовах ринкових відносин. За сучасних умов процес бюджетування на підприємствах у розвинених країнах з ринковою економікою являє собою цілісну, чітко функціонуючу систему безперервного планування, що починається з визначення цілей бюджетування і закінчується контролем його

© *Маргасова В. Г., 2013*
© *Патук Т. В., 2013*

виконання на всіх стадіях. При цьому в західній практиці з метою більш швидкого збору й обробки необхідної інформації й економії часу менеджерів, залучених у процес бюджетування, широко використовуються спеціальні програмні продукти.

Ситуація на наших підприємствах така, що бюджетування застосовується лише для того, щоб контролювати окремі показники, наприклад, розміри дебіторської чи кредиторської заборгованості, або для того, щоб установити рівні витрат в окремих структурних підрозділах. І зовсім не для того, щоб управляти активами підприємства, домагатися зростання капіталізації чи надійно визначати інвестиційну привабливість окремих напрямків господарської діяльності. Інакше кажучи, призначення бюджетування в наших компаніях невиправдано звужується [6]. Динамічний розвиток ринкових відносин в Україні, прагнення побудови відкритої економічної моделі національної економіки, інтеграція у світові процеси глобалізації висувають нові вимоги і формують відмінні від існуючих стандарти діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання. За умов ринкової економіки, якій притаманні самостійність суб`єктів господарювання, власна відповідальність за результати фінансово-господарської діяльності, виникає об`єктивна потреба постійного контролю, аналізу, коригування й прогнозування змін фінансового стану та оцінки фінансових можливостей підприємства на майбутнє, що реалізується з допомогою інструментів фінансового менеджменту й, зокрема, бюджетування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження з питань бюджетування у фінансовій діяльності знайшли відображення у працях таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як: А.М. Кармінський, В.В. Ковальов, С.В. Онищенко, Г.О. Партин, Т.В. Теплов, О.О. Терещенко та інших. Безумовно, найбільшу увагу бюджетуванню приділяють зарубіжні вчені, що говорить про значно більший накопичений управлінський досвід під час впровадження та функціонування бюджетування на іноземних підприємствах. Серед таких вчених можна назвати Ю. Брігхема, К. Друрі, І. Мейтленда, Дж. Шима та інших. На жаль, існуючі публікації недостатньо висвітлюють сутність і необхідність бюджетування. Брак узагальнення теоретичних підходів спотворює зміст цієї категорії і дає можливість по-різному трактувати це поняття, що створює певні проблеми у розумінні терміна «бюджетування» та суміжних категорій.

Аналіз недосліджених частин загальної проблеми. Відсутній також єдиний підхід щодо виокремлення функцій і принципів бюджетування. Тому вкрай необхідним постає питання узагальнення існуючих підходів до визначення поняття „бюджетування" як економічної категорії.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження різних тлумачень вчених-економістів категорії „бюджетування", обґрунтування нагальної необхідності впровадження бюджетування в процес управління підприємством.

Виклад основного матеріалу. Бюджетування є комплексною системою заходів і охоплює основні сторони діяльності підприємства - виробництво, збут, фінанси - та координує їх. Причому, приймаючи управлінські рішення, на всіх рівнях менеджменту акцент ставиться на фінансовій стороні, що й дає можливість досягти таких цілей, як оптимізація витрат, максимізація прибутку, збалансованість залучених фінансових ресурсів з напрямами їх використання як у обсягах, так і в часі, а отже, сприяє в цілому поліпшенню фінансового стану підприємства.

Таким чином, цілком очевидно, що основним завданням бюджетування є підвищення ефективності роботи підприємства на підставі цільової орієнтації й координації всіх подій, що охоплюють зміну господарських засобів та їх джерел, виявлення ризиків і зниження їх рівня.

У сучасних умовах господарювання майже неможливо уявити собі підприємство, що динамічно розвивається, і яке у процесі своєї діяльності не використовує бюджетування як інструмент підтримки прийняття управлінських рішень. Впровадження системи бюджетування дозволяє значно поліпшити якість процесу управління.

Бюджетування представляє управлінський інструмент розподілу ресурсів для досягнення стратегічних цілей бізнесу. Бюджетування також можна представити як процес аналізу раніше ухвалених рішень (контроль), через який підприємство оцінює доцільність фактичного використання активів підприємства, добротності і якості використовуваних джерел.

Складання бюджетів переслідує такі основні цілі: розробку концепції ведення бізнесу; планування фінансово-господарської діяльності підприємства на певний період; оптимізацію витрат

і прибутку підприємства; координацію - узгодження діяльності різних підрозділів підприємства; комунікацію - доведення планів до відома керівників різних рівнів; мотивацію керівників на місцях на досягнення мети організації; контроль та оцінку ефективності роботи керівників на місцях шляхом порівняння фактичних витрат з нормативом; виявлення потреб у грошових ресурсах та оптимізацію фінансових потоків.

Основною проблемою бюджетування є складність прийняття управлінських рішень, які пов'язані з майбутніми подіями й необхідністю прогнозування. Невизначеність зовнішнього оточення може викликати думку про неможливість планування. Але тут існує зворотна залежність: якщо існує стабільне оточення, то немає потреби здійснювати планування, тому що воно в цьому випадку простий процес перенесення фактичних даних у майбутні періоди. Саме невизначеність диктує необхідність, складність і важливість планування.

В умовах сьогодення вітчизняні підприємства при формуванні системи бюджетування на підприємстві зіштовхуються з низкою труднощів: автоматизація процесу бюджетування не на належному рівні, недостатня організаційна підтримка бюджетування, мала втягненість конкретних виконавців у процес планування й управління та ін.

Бюджетування сьогодні стає найважливішою конкурентною перевагою українського підприємства. Тільки правильно організований процес фінансового планування і управління бюджетом дозволяє підприємству рухатись вперед. Необхідно розуміти, що внутрішньо-фірмове бюджетування – це не стільки інструмент, скільки управлінська технологія, що бюджетування – це процес планування виробничо-господарської діяльності підприємства, процес розробки, виконання, контролю та аналізу фінансового плану, який охоплює всі сторони діяльності господарської структури, що дозволяє зіставити всі витрати і отримані результати на наступний період. Для досягнення високої результативності господарської діяльності підприємства, створення умов, які забезпечили б його платоспроможність і фінансову стійкість, є необхідним відновлення фінансового планування, що не застосовувалось останніми роками. Оскільки ринок висуває високі вимоги до якості фінансового планування, то необхідні нові підходи до формування фінансових планів.

Об'єктом фінансового планування можуть бути виробництво та збут продуктів одного або декількох видів, що відокремлені за сегментами ринку. В одній компанії одночасно може існувати декілька видів бізнесу, взаємопов'язаних один з одним технологічно, організаційно та фінансово. Бюджетування дозволяє управляти фінансами як окремого бізнесу, так і підприємства в цілому, бюджетування може здійснюватись також на різних стадіях виробництва продукції.

Необхідність впровадження системи бюджетування на вітчизняних підприємствах можна обґрунтувати за допомогою наступних факторів: у сучасних умовах у компаніях виникла необхідність знаходити внутрішні резерви зниження витрат, обґрунтувати оптимальний рівень витрат фінансових коштів, оптимізації податкової політики й інших завдань, пов'язаних з удосконалюванням системи управління підприємством [1].

Забезпечення реалістичності бюджетів значною мірою залежить від вибору методів бюджетного планування, тобто способів та прийомів формування бюджетів на підприємстві. Вибір методів розроблення бюджетів залежить від характеристик функціонування організації, а саме: розмірів та життєвого циклу, стабільності середовища функціонування, рівня розвитку бюджетної системи на підприємстві, особливостей внутрішньо-організаційної побудови, кваліфікації працівників, задіяних у процесі бюджетування, рівня застосування сучасних інформаційних технологій та програмного забезпечення.

Вибір моделі бюджетного управління повинно здійснюватись з урахуванням узагальнення факторів впливу:

- визначення фази розвитку підприємства;
- оцінка рівня гнучкості менеджменту та його готовності до змін;
- оцінка рівня стабільності організаційного розвитку підприємства;
- використання матриці вибору моделі бюджетного управління для визначення підходу до побудови системи бюджетування на підприємстві;
- оцінка результативності впровадження системи бюджетування.

Для успішного впровадження й подальшого функціонування системи бюджетування на підприємстві необхідно дотримуватись таких умов:

- удосконалювання організаційної структури підприємства, яке дозволить чітко визначити функції й відповідальність керівників;
- чітка структуризація всіх процесів, визначення відповідальних за них осіб з метою автоматизації операцій і спрощення процесу бюджетування;
- стандартизація даних, яка налагодить їх спільне використання всіма бізнес-одиницями підприємства;
- удосконалювання облікової системи, тому що вона є «постачальником» необхідних даних;
- інтеграція бюджетування з організаційною та інформаційною структурами підприємства, що дозволить підвищити ефективність всієї системи управління.

За виконання виділених умов уможливлюється окреслення конкретних етапів реформування системи управління підприємством з метою ефективного введення бюджетування:

- 1-й етап - аналіз існуючої системи обліку, планування, документообігу;
- 2-й етап - розробка технології формування бюджету в умовах нестабільності й неповноти інформації;
- 3-й етап - апробація механізму бюджетування в умовах промислового підприємства;
- 4-й етап - розподіл обов'язків по підготовці окремих документів для складання бюджету між структурними підрозділами й конкретними виконавцями, визначення форматів надаваних документів, термінів їх підготовки й впровадження системи документообігу;
- 5-й етап - розробка зведеного бюджету підприємства на основі наданої інформації й результатів аналізу фінансово–господарської діяльності підприємства з урахуванням поставлених цілей розвитку;
- 6-й етап - розробка методики контролю виконання бюджету, процедур поточних корегувань бюджету при змінах зовнішніх і внутрішніх умов [3].

Важливу роль у процесі бюджетування відіграє фінансово- економічна служба підприємства (планово-економічний, фінансовий відділ і рідше - бухгалтерія). Ця служба, крім інших обов'язків, покликана робити методичну, консультаційну й організаційну підтримку (або забезпечення), а тому відіграє роль так званого "центра компетенції", що забезпечує процес бюджетування.

Процес бюджетного управління містить у собі ряд етапів, для кожного з яких визначаються строки виконання, відповідальні виконавці й форми подання вихідних результатів. Основними етапами бюджетування є:

- вибір короткострокових цілей підприємства на плановий період;
- повідомлення відповідальним особам короткострокових цілей;
- складання бюджетів підприємств;
- затвердження бюджетів;
- виконання затверджених керівництвом бюджетів;
- збір, обробка й аналіз фактичних даних по виконанню бюджетів;
- коректування короткострокових цілей або бюджетів підприємства (при необхідності такого коректування) [4].

Основою для вибору короткострокових цілей, яких повинне дотримуватися підприємство протягом планованого періоду діяльності, є бізнес-план. Показники діяльності на планований період (наприклад, обсяги реалізації продукції в натуральному вираженні, вартість реалізованої продукції, маржинальний доход, надходження й перерахування коштів, прибуток підприємства, товарно-матеріальні запаси й т.д.) повинні відповідати аналогічним показникам у бізнес-плані. Але якщо така відповідність не забезпечується, причому спостерігаються істотні розбіжності показників короткострокових планів і бізнес-плану, то може виникнути необхідність у коректуванні бізнес-плану й стратегічних цілей підприємства. Короткострокові цілі на планований період, обрані на попередньому етапі, повинні бути доведені до керівників служб і підрозділів, які будуть безпосередньо брати участь у підготовці бюджетів. Дана процедура необхідна для досягнення єдності цілей, причому інформування відповідальних осіб, як правило, здійснюється у письмовій

формі (наказом або службовою запискою). Для розкриття наявних у процесі бюджетування взаємозв'язків між окремими підрозділами, а також з метою повноцінної формалізації процесу бюджетування рекомендована розробка календарного плану, для чого широко використовуються комп'ютерні програми [6].

Висновки. Роль системи бюджетування полягає в тому, щоб своєчасно і повністю відобразити необхідну інформацію про напрямки руху грошових коштів, розмір фінансових ресурсів, стан рахунків підприємства, величину активів і зобов'язань підприємства, тобто показати в результаті моніторингу відповідність прогнозованих фінансових показників фактичним. В умовах низької фінансової результативності, платоспроможності та ліквідності вітчизняних підприємств, необхідність та доцільність впровадження і застосування прогресивної управлінської технології – бюджетування - є безумовною. Методологічні та практичні засади бюджетування потребують ретельного опрацювання, оскільки зарубіжні розробки, які не враховують особливостей розвитку національної економіки, не можуть знайти застосування на українських підприємствах. За таких умов вимагають уточнення категорії бюджетування, виокремлення місця бюджетування в системі управління підприємством, розроблення послідовності реалізації технології бюджетування на засадах досягнень сучасного менеджменту.

У кінцевому рахунку, бюджетування дозволить підприємству так спланувати свою діяльність, щоб одержати максимально можливий прибуток при мінімальних витратах в умовах мінливості стану ринку. Безумовно, будь-яка діяльність підприємства пов'язана з певним ризиком, особливо в сучасних умовах функціонування українських підприємств, але правильно організована система бюджетування дозволить мінімізувати цей ризик.

Література

1. Кармінський А.М. Упровадження бюджетування на вітчизняних підприємствах / А.М. Кармінський // Фінанси України. - 2010. - № 4. - С. 45-50.

2. Ковальов В.В. Актуальні аспекти контролю в бюджетуванні / В.В. Ковальов // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. - 2011. – Вип.159. - С. 75-83.

3. Онищенко С.В. Принципи та основні критерії побудови ефективної системи бюджетування на підприємстві / С.В. Онищенко // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. - 2009. – Вип.156. - С. 120-126.

4. Онищенко С.В. Фінансове планування – основний елемент управління фінансами підприємства / С.В. Онищенко // Фінанси України. - 2011. - № 9. - С. 58-62.

5. Партин Г.О. Бюджетування у системі управління витратами підприємства / Г.О. Партин // Фінанси України. – 2009. - №5. - С. 50-53.

6. Терещенко О.О. Теоретичні засади бюджетування на підприємстві / О.О. Терещенко // Фінанси України.- 2010. - №11. - С. 17-20.

References

1. Karminskyi A.M. Uprovadzhennia biudzhetuvannia na vitchyznianykh pidpryiemstvakh [Budgeting implementation at domestic enterprises]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, 2010, no. 4, pp. 45-50.

2. Kovaliov V.V. Aktualni aspekty kontroliu v biudzhetuvanni [Actual aspects of budgeting control]. *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky. Zbirnyk naukovykh prats – Economics: problems of theory and practice. Collected articles*, 2011, no.159, pp. 75-83.

3. Onyshchenko S.V. Pryntsypy ta osnovni kryterii pobudovy efektyvnoi systemy biudzhetuvannia na pidpryiemstvi [Principles and basic criteria of effective budgeting system formation at an enterprise]. *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky. Zbirnyk naukovykh prats – Economics: problems of theory and practice. Collected articles*, 2009, no.156, pp. 120-126.

4. Onyshchenko S.V. Finansove planuvannia – osnovnyi element upravlinnia finansamy pidpryiemstva [Financial planning – basic component of financial management of the enterprise]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, 2011, no.9, pp. 58-62.

5. Partyn H.O. Biudzhetuvannia u systemi upravlinnia vytratamy pidpryiemstva [Budgeting in the system of costs management of the enterprise]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, 2009, no.5, pp. 50-53.

6. Tereshchenko O.O. Teoretychni zasady biudzhetuvannia na pidpryiemstvi [Theoretical base of budgeting at the enterprise]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, 2010, no.11, pp. 17-20.

Надійшла 25.04.2013