

УДК 338.26; 658.5

ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ**Короленко С.М.**, к.е.н., доцент кафедри фінансів суб'єктів господарювання та інноваційного розвитку ДВНЗ «Криворізький національний університет», м. Кривий Ріг**Korolenko Stalina**, Ph.D., assistant professor of economics of Krivoy Rog National University***Korolenko S. Organization of the system of budgeting on an enterprise***

In the article the questions of organization of the system of budgeting are considered on an enterprise, as a mechanism of operative management. The component systems of budgeting, failings, advantages and expedience of the use of the system of budgeting in control system by activity of domestic enterprises, are certain. The order of his lead through is offered, that will provide creation of optimum structure, depending on directions and strategy of activity of enterprise for providing of long-term and profitable existence at the market. It is concluded that in the current economic conditions the budgeting of the enterprise becomes more dynamic, flexible system that is closely related to the economic processes in the country, because budgeting is the first step to implement the strategic plan of the company. The role of budgeting in national enterprises primarily is that it promotes the growth of resource efficiency and cost. Another important element in achieving positive results from the implementation of the budgeting system is the correct definition of responsibility centers and providing all necessary authority responsible parties. Analyzed the need to implement budgeting identified strengths and weaknesses, successes and mistakes aspects of budgeting, organization of budgeting in the company talk about the feasibility of using budgeting system management of enterprises.

Короленко С.М. Організація системи бюджетування на підприємстві

У статті розглянуто питання, пов'язані з організацією системи бюджетування на підприємстві, як механізму оперативного управління. Визначено складові системи бюджетування, недоліки, переваги та доцільність використання системи бюджетування в системі управління діяльністю вітчизняних підприємств. Запропоновано порядок його проведення, що забезпечить створення оптимальної структури, залежно від напрямів та стратегії діяльності підприємства з метою довгострокового і прибуткового існування на ринку. Зроблено висновок, що у сучасних умовах господарювання бюджетування на підприємстві стає більш динамічною, гнучкою системою, яка перебуває в тісному зв'язку з економічними процесами в країні, оскільки бюджетування є першим кроком до втілення в життя стратегічного плану підприємства. Роль бюджетування в діяльності вітчизняних підприємств насамперед полягає в тому, що воно сприяє росту ефективності використання ресурсів та витрат. Також важливим елементом у досягненні позитивних результатів від впровадження системи бюджетування є правильне визначення центрів відповідальності та надання усіх необхідних повноважень відповідальним особам. Проаналізована необхідність впровадження системи бюджетування, виявлені переваги та недоліки, успіхи та помилки аспектів постановки бюджетування, організація системи бюджетування на підприємстві говорять про доцільність використання бюджетування в системі управління діяльністю підприємств.

Короленко С.Н. Организация системы бюджетирования на предприятии

В статье рассмотрены вопросы организации системы бюджетирования на предприятии, как механизма оперативного управления. Определены составные системы бюджетирования, недостатки, преимущества и целесообразность использования системы бюджетирования в системе управления деятельностью отечественных предприятий. Предложен порядок его проведения, что обеспечит создание оптимальной структуры, в зависимости от направлений и стратегии деятельности предприятия для обеспечения долгосрочного и прибыльного существования на рынке. Сделан вывод, что в современных условиях хозяйствования бюджетирование на предприятии становится более динамичной, гибкой системой, которая находится в тесной связи с экономическими процессами в стране, поскольку бюджетирование является первым шагом к воплощению в жизнь стратегического плана предприятия. Роль бюджетирования в деятельности отечественных предприятий в первую очередь заключается в том, что оно способствует росту эффективности использования ресурсов и затрат. Также важным элементом в достижении положительных результатов от внедрения системы бюджетирования является правильное определение центров ответственности и предоставления всех необходимых полномочий ответственным лицам. Проанализирована необходимость внедрения системы бюджетирования, выявлены преимущества и недостатки, успехи и ошибки аспектов постановки бюджетирования, организация системы

бюджетирования на предприятии говорят о целесообразности использования бюджетирования в системе управления деятельностью предприятий.

Постановка проблеми. У сучасних умовах функціонування підприємств, які характеризуються ростом інфляції, нестабільністю економіки та високою конкуренцією, суб'єкти господарювання повинні шукати більш ефективні методи управління фінансово-господарською діяльністю. Одним з цих методів є бюджетування – ефективний інструмент фінансового менеджменту, який забезпечує узгодження діяльності структурних підрозділів з метою досягнення поставленої цілі. Система бюджетування базується на розробці й здійсненні контролю виконання планів підприємства. Чим вищий рівень невизначеності, що є наслідком нестабільності в суспільстві, тим більшого значення набуває планування взагалі й зокрема бюджетування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченням питання бюджетування та його зв'язку з процесом управління на підприємстві займаються як вітчизняні, так і зарубіжні вчені. В опублікованих працях висвітлено погляди авторів на сутність бюджетування та бюджетів, розкрито окремі теоретичні та практичні аспекти системи бюджетування як ефективного напрямку вдосконалення системи управління, запропоновано різні підходи до класифікації бюджетів, визначено проблеми та позитивні результати впровадження системи бюджетування на підприємствах, охарактеризовано порядок формування бюджетів за центрами відповідальності тощо. Вагомий внесок у розроблення теоретичних і прикладних засад системи бюджетування на підприємстві зробили такі вітчизняні та зарубіжні вчені: М.Д. Білик, І.О. Бланк, І.В. Гомонай, Н.М. Дробот, Р.С. Квасницька, Д.Н. Коркуна, В.І. Куцик, О.Г. Мельник, В.В. Гамаюнов, А.М. Крючков, В.І. Лапенков, О.Н. Лихачова, Джай К. Шим, Джойл Г. Сігел та інші.

Виокремлення невирішених проблем, яким присвячена стаття. Відзначаючи цінність і значимість проведених вище зазначеними авторами досліджень з питань бюджетування та його зв'язку з процесом управління на підприємстві, слід відмітити, що система управління повинна вдосконалюватися з урахуванням накопиченого світового досвіду, теоретичних і практичних досягнень у сфері менеджменту. Питання щодо ефективності організації системи бюджетування на вітчизняних підприємствах вимагають додаткового дослідження у зв'язку зі зростанням ролі технології бюджетування як найважливішого елемента системи управління підприємством на сучасному етапі розвитку економіки та яка охоплює всі функціональні сфери діяльності підприємства. Питанням розвитку системи бюджетування, як технології в сучасних умовах, вітчизняними підприємствами приділяється недостатньо уваги, що вважаємо доцільним розглянути основні аспекти щодо організації системи бюджетування в процесі управління фінансами підприємства.

Метою роботи є дослідження основних аспектів щодо ефективності організації системи бюджетування на вітчизняних підприємствах.

Результати дослідження. В умовах нестабільної економічної ситуації, зростаючої конкуренції, керівники вітчизняних підприємств повинні серйозно замислитися про вдосконалення системи управління очолюваних ними підприємств. До однієї з найбільш відомих і ефективних технологій управління відноситься бюджетування.

Бюджетування сприяє підвищенню якості управління і фінансами, і підприємством в цілому, так як володіє низкою переваг, серед яких: інтеграція стратегічного та оперативного планування, гнучкість управління підприємством, проведення сценарного аналізу, вибір оптимального варіанту розвитку, оцінювання фінансового стану підприємства.

Опираючись на думки економістів [1, 2, 3], бюджетування можна визначити як систему планування, контролю й аналізу матеріальних, фінансових та інших ресурсів, які споживають і утворюють підприємства у ході своєї господарської діяльності.

В основу бюджетування покладена розробка різних видів бюджетів, що є одним із основних інструментів управління підприємством. Проте, ґрунтуючись на формуванні бюджетів, бюджетування має на увазі не лише власне планування, але одночасно створює умови для проведення контролю й аналізу виконання планових показників. Кожне підприємство розробляє власну модель бюджетування.

Однак, теорія доводить, а практика ефективного функціонування вітчизняних підприємств свідчить, що одна з найбільш важливих функцій ефективного фінансового управління це впровадження чіткої системи бюджетування на підприємстві.

Система бюджетування на підприємстві є однією із складових частин управлінського обліку, що включає: планування (бюджетування), контроль, ухвалення рішень.

Основна ідея, яка реалізується системою бюджетування, виражається в сполученні централізованого стратегічного управління на рівні підприємства і децентралізації оперативного управління на рівні його підрозділів.

Основними управлінськими задачами, які вирішуються з допомогою бюджетування є: економічно обґрунтоване планування операцій, які забезпечують досягнення цілей підприємства; оперативне відстеження відхилень фактичних результатів діяльності підприємства та його структурних підрозділів від поставлених цілей; ефективний контроль за використанням фінансових і матеріальних ресурсів, забезпечення планової дисципліни; оцінка виконання плану центрами фінансової відповідальності.

Система бюджетування являє собою сукупність різних методів складання, коригування бюджетів, контролю за їх використанням та оцінки фінансових і натуральних планів, що характеризують виробничу, фінансову й інвестиційну діяльність підприємства і розроблених на основі затверджених вищим керівництвом програм. При цьому всі методи тісно взаємодіють між собою і представляють єдину систему бюджетування, яка повинна включати наступні елементи: склад і структуру бюджетів; методи розрахунку бюджетних показників; процес узгодження й затвердження бюджетів; процедури контролю виконання бюджетів і аналізу відхилень; організаційне забезпечення процесу бюджетування.

Система бюджетування повинна бути націлена на підвищення керованості й адаптованості підприємства до змін на товарних і фінансових ринках; забезпечення оперативного одержання інформації про необхідність коригування стратегії і тактики управління підприємством; створення умов для підвищення порозуміння і довіри з представниками закордонних фірм.

У загальному випадку можна виділити п'ять етапів організації системи бюджетування на підприємстві [4].

Ціль першого етапу (формування фінансової структури) – розробити модель структури, що дозволяє встановити відповідальність за виконання бюджетів та контролювати джерела виникнення доходів і витрат.

На другому етапі (створення структури бюджетів) визначається загальна схема формування зведеного бюджету підприємства.

У результаті проведення третього етапу формується обліково-фінансова політика підприємства, тобто правила ведення і консолідації бухгалтерського, виробничого й оперативного обліку відповідно до обмежень, які прийнято при складанні й контролі (моніторингу) виконання бюджетів.

Четвертий етап спрямований на розробку регламенту планування, що визначає процедури планування, моніторингу й аналізу причин невиконання бюджетів, а також поточного корегування бюджету.

П'ятий етап (впровадження системи бюджетування) включає роботу зі складання операційного і фінансового бюджетів на плановий період, проведення сценарного аналізу, корегування системи бюджетування за результатами аналізу.

При цьому необхідно пам'ятати, що успішне впровадження й ефективне використання системи бюджетування в діяльності підприємства, навіть у разі наявності та функціонування всіх її складових елементів, можливо тільки у тому випадку, коли воно відповідає науковим вимогам до розробки бюджетів.

Наступні принципи дозволяють забезпечити ефективне бюджетне управління: цільова спрямованість бюджетування; облік галузевих особливостей фінансово-господарської діяльності; забезпечення відповідності принципам облікової політики; відповідність принципам і методам калькуляції собівартості продукції; облік основних напрямів розподілу та використання прибутку; забезпечення можливості формування прогнозного балансу.

Облік розглянутих принципів бюджетування дозволить формувати таку систему бюджетів, яка підвищить ефективність управління підприємством і забезпечить реалізацію головної мети його існування і розвитку, отримання максимального фінансового результату діяльності в довгостроковій перспективі.

За довгі роки апробації й використання системи бюджетування у західній практиці утворилася так звана класична схема складання основного бюджету підприємства. Вітчизняні підприємства, намагаючись запозичити західний досвід, зустрілися з деякими труднощами застосування класичної схеми в українських умовах господарювання. Ці труднощі спричинені прихильністю підприємств до застарілих методик планування і технологічними особливостями класичної схеми системи бюджетування, які загалом багато в чому взаємозалежні [5].

Донедавна однією із найпоширеніших форм розрахунків залишався взаємозалік (чи бартер), коли постачальник відвантажував підприємству свою продукцію і одержував продукцію заводу на аналогічну суму. Грошових розрахунків за такою схемою практично не було. Нині взаємозаліки не заборонені законодавством і використовуються українськими підприємствами. Отож, як частина господарської діяльності вони повинні бути враховані системою бюджетування. Недоцільно створювати окремий бюджет взаємозаліків і бартеру, а досить урахувувати такі операції додатковими рядками в деяких операційних бюджетах. Так, у бюджеті продажу бартерні операції й взаємозаліки бажано записувати окремо від продажу за гроші. При складанні графіка надходження коштів від продажу такі операції віднімаються від загальної суми продажу, тому що коштів вони не приносять. Варто пам'ятати, що бартерна операція має бути відбита однаковими сумами як у дохідному, так і видатковому бюджетах [6].

Слід зазначити, що на практиці неефективною вважається така система бюджетування, в якій відхилення фактичних результатів від запланованих регулярно не перевищує 20–30 %, тоді як нормою є відхилення, що не перевищує 5 %. Подібна ситуація є серйозною проблемою, оскільки бюджет підприємства є основою для ухвалення оперативних управлінських рішень.

Результати дослідження на вітчизняних підприємствах виявили деякі недоліки: довготривала процедура розробки та узгодження бюджетів; дублювання роботи центрів відповідальності; недосконала система автоматизації процесів бюджетування; відірваність бюджетів від стратегії; складна адаптація моделі бюджетування до швидко змінюваних умов зовнішнього середовища [7].

Основними моментами, які повинна враховувати система бюджетування вітчизняного підприємства є: система оподаткування, особливостями якої є велика кількість податків і обов'язкових платежів, слабка передбачуваність ставок і бази нових податків, наявність податку на додану вартість; національні стандарти бухгалтерського обліку, які відрізняються від міжнародних, що створює додаткові труднощі для контролю виконання бюджету; складні схеми реалізації продукції й закупівлі сировини, поширення таких форм розрахунків, як бартер, взаємозалік, операції з давальницькою сировиною, затримка платежів, виплата заробітної плати у натуральній формі тощо; відсутність у

підприємств фахівців із бюджетування, що могли б вибудовувати систему бюджетування під особливості конкретного підприємства.

Важливою та невід'ємною частиною системи бюджетування є контроль за виконанням бюджету, коли планові значення зіставляються з фактичними і розраховуються відхилення. Основною проблемою українських підприємств, що утруднює контроль за виконанням бюджету, є розбіжності у бюджетних і бухгалтерських формах.

Для розв'язання цієї проблеми пропонується використовувати один із варіантів:

– перший варіант: при фіксації фактичних даних складати паралельно і бухгалтерські звіти, і документи для контролю за виконанням бюджету;

– другий варіант: адаптувати бюджетні форми до особливостей національних стандартів бухгалтерського обліку.

Кожний із варіантів має свої переваги і недоліки. Так, перший варіант, дасть змогу зберегти систему бюджетування без змін при переході до інших стандартів бухгалтерського обліку (що спостерігалось в минулому). Другий варіант дасть можливість прискорити процес контролю за виконанням бюджету, тому що інформація з бухгалтерських документів без змін використовуватиметься системою бюджетування підприємства.

Для вдосконалення системи бюджетування на підприємствах необхідно впровадити ряд заходів, спрямованих на оптимізацію процесів бюджетування: поставити перед персоналом підприємства чіткі стратегічні цілі і задачі; налагодити організацію процесів формування звітів і бюджетування на підприємстві, упорядкувавши документообіг; зменшити горизонт планування; виключити з процесу бюджетування деякі функції та підрозділи, які приймають участь у виконанні того або іншого етапу розробки бюджету; впровадити комп'ютерну інформаційну систему зі спеціальними модулями; чітка реструктуризація процесу бюджетування; документально визначити круг осіб, відповідальних за прийняття та виконання бюджету, строго визначити права й обов'язки між цими особами і структурними підрозділами [8].

Впровадження системи бюджетування робить підприємство інформаційно прозорим для комерційних банків та інвестиційних компаній, що дозволяє розширити можливості підприємства з погляду отримання довгострокових кредитів або розміщення нових емісій на фондовому ринку на вигідніших умовах для емітента.

Висновки. У сучасних умовах господарювання бюджетування на підприємстві стає більш динамічною, гнучкою системою, яка перебуває в тісному зв'язку з економічними процесами в країні, оскільки бюджетування є першим кроком до втілення в життя стратегічного плану підприємства. Роль бюджетування в діяльності вітчизняних підприємств насамперед полягає в тому, що воно сприяє росту ефективності використання ресурсів та витрат. Також важливим елементом у досягненні позитивних результатів від впровадження системи бюджетування є правильне визначення центрів відповідальності та надання усіх необхідних повноважень відповідальним особам. Проаналізована необхідність впровадження системи бюджетування, виявлені переваги та недоліки, успіхи та помилки аспектів постановки бюджетування, організація системи бюджетування на підприємстві говорять про доцільність використання бюджетування в системі управління діяльністю підприємств.

Список використаних джерел

1. Гамаюнов В.В. *Внутрифирменное бюджетирование* // В.В. Гамаюнов, В.Е. Хруцкий. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 138 с.

2. Крючков А. *Современные технологии бюджетирования* [Електронний ресурс]: http://www.iteam.ru/publications/finances/section_11/article_3349/

3. Ланенков В.І. *Основи бюджетування* [Електронний ресурс]: http://www.iteam.ru/publications/finances/section_11/article_22/

4. Лихачова О.Н. *Фінансове планування на підприємстві* / О.Н. Лихачова. – М.: Проспект, 2003. – 264 с.

5. 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.

6. Квасницька Р.С. Бюджетування на підприємстві: суть та основні передумови ефективного застосування / Р.С. Квасницька, С.О. Джерелейко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – № 5. – С. 54–56.

7. Коркуна Д. Бюджетування у системі фінансового планування підприємства / Д. Коркуна // Формування ринкової економіки в Україні. – 2009. – Вип. 19. – С. 330–334.

8. Дробот Н.М. Напрями удосконалення бюджетування на підприємствах / Н.М. Дробот // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. – 2011. – Вип. 163. – Ч. 3. – С. 59–62.

References

1. Gamayunov V.V. (2008), "Intra budgeting", ["Vnutrifirmennoe bjudzhetirovanie"], V.V. Gamayunov, V.E. Khrutsky, M., Finance and Statistics, 138 p.

2. Kryuchkov A. "Modern budgeting techniques", ["Sovremennye tehnologii bjudzhetirovaniya"], [Electron resource], available at: http://www.iteam.ru/publications/finances/section_11/article_3349/

3. Lapenkov V.I. "Basics of Budgeting", ["Osnovi bjudzhetuvannja"], [electronic resource], available at: http://www.iteam.ru/publications/finances/section_11/article_22/

4. Likhacheva O.N. (2003), "Financial planning at the enterprise", ["Finansove planuvannja na pidpryjemstvi"], O.N. Likhachev, M., Prospekt, 264 p.

5. Kucyk V.I. (2011), "Technology budgeting as a tool for business management", ["Tehnologija bjudzhetuvannja jak instrument upravlinnja pidpryjemstvom"], V.I. Kucyk, I.V. Gorbatyuk, Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine, Vol. 21.5, pp. 248-253.

6. Kvasnytsky R.S. (2008), "Budgeting in the enterprise: essence and basic prerequisites of effective application", ["Bjudzhetuvannja na pidpryjemstvi: sut' ta osnovni peredumovy efektyvnoho zastosuvannja"], R.S. Kvasnytsky, S.O. Dzhereleyko, Herald of Khmelnytsky National University. Economic science, No. 5, pp. 54-56.

7. Korkuna D. (2009), "Budgeting System in Financial Planning Company", ["Bjudzhetuvannja u systemi finansovogo planuvannja pidpryjemstva"], D.I. Korkuna, Formation of market economy in Ukraine, Vol. 19, pp. 330-334.

8. Drobot N.M. (2011), "Areas of improvement budgeting business", ["Naprjamy udoskonalennja bjudzhetuvannja na pidpryjemstvah"], N.M. Drobot, Scientific Bulletin of National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine. Business, farm management business, Vol. 163, Part 3, pp.59-62.

Keywords: budget, byudzhetrovanie, system of byudzhetrovaniya, organization, planning, strategy, center of responsibility.

Ключові слова: бюджет, бюджетування, система бюджетування, організація, планування, стратегія, центр відповідальності.

Ключевые слова: бюджет, бюджетирование, система бюджетирования, организация, планирование, стратегия, центр ответственности.

Рецензент: Л.А. Горошкова, д.е.н., доцент, ДВНЗ «Запорізький національний університет»