

УДК 657.371

Олена Сукач

Elena Sukach

**БЮДЖЕТУВАННЯ, ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОТОЧНОГО ТА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ****BUDGETING AS A MODERN MANAGEMENT METHOD OF STRATEGIC AND CURRENT PLANNING**

*У статті досліджено проблеми стратегічного та поточного планування на підприємстві, розв'язання яких неможливе без системи бюджетування на підприємстві. У статті запропоновано алгоритм реалізації системи бюджетування з використанням дохідних та видаткових статей підприємства.*

**Ключові слова:** бюджетування, поточне планування, стратегічне планування, організаційна структура, процес бюджетування.

*The article shows some problems of investment strategy planning that exist on enterprises. The problems can't be solved without working the system of enterprise budgeting. Here it is offered the scheme of establishing the system, including the classification of revenues and expenses of the enterprise.*

**Keywords:** budgeting, current planning, strategic planning, organizational structure.

**Постановка проблеми.** У сучасних реаліях функціонування підприємств в Україні характеризується зростанням інфляції, високим рівнем конкуренції та нестабільністю вітчизняної економічної системи. Ефективне функціонування підприємства багато в чому залежить від того, наскільки швидко й активно воно адаптується до нових умов виробничо-господарської та фінансової діяльності. Основним із напрямів забезпечення сталого розвитку підприємств є планування з використанням елементів бюджетування.

**Аналіз останніх джерел досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у дослідження основних засад бюджетування на підприємстві зробили такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як: А. Апчерч, Т. Бень, М. Білик, І. Бланк, В. Бочаров, Ф. Бутинець, В. Гамаюнов, С. Голов, С. Джерелейко, М. Дем'яненко, М. Довбня, О. Жамойда, І. Зятковський, Т. Кисельова, С. Ковтун, Д. Коркун, О. Кузьмін, О. Мельник, І. Немировський, М. Поддєрьогін, В. Самочкін, С. Онищенко, В. Савчук, І. Старожукова, Д. Хан, В. Хруцкий, М. Чумаченко, К. Щіборщ та інші.

Але, не зважаючи на значні дослідження проблем бюджетування на підприємстві, недостатньо вивченими залишаються питання ролі бюджетування в поточному та стратегічному плануванні діяльності підприємств.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження місця та ролі бюджетування в поточному та стратегічному плануванні на підприємстві, а також визначення основних передумов щодо реалізації системи бюджетування з використанням дохідних та видаткових статей підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В Україні теоретичні аспекти процесу бюджетування розглянуті ще недостатньо. У науковій літературі існує велика кількість визначень бюджетування, що багато в чому пов'язане зі змінами в процесі його становлення та адаптації відповідно до сучасних економічних умов загалом та умов розвитку конкретного суб'єкта господарювання, зокрема.

Т. П. Карпов [2] аналізує бюджетування як метод управління діяльністю підприємства та його підрозділами, тобто зосереджує увагу тільки на методах управління, не розглядаючи інші напрями даного процесу, які стосуються формування й управління ресурсами та підприємством у цілому, а також здійснення контролю за всією його: фінансово-господарською діяльністю.

Колектив авторів на чолі з В. А. Панковим [5] трактує бюджетування як інструмент реалізації оперативного й тактичного планування шляхом розробки комплексів цільових показників у кількісному вираженні. Це визначення терміна "бюджетування" дуже звужує його зміст, оскільки не торкається вартісного вираження бюджетів як фінансових планів діяльності підприємства.

На нашу думку, найбільш обґрунтованим є визначення бюджетування, сформульоване О. Є. Кузьміним та О. Г. Мельник [4], які трактують його в такий спосіб: «Бюджетування – це управлінська технологія, яка передбачає формування бюджетів для обраних об'єктів та їх використання з метою забезпечення оптимальної структури та співвідношення доходів та витрат, надходжень та видатків, активів та пасивів організації для досягнення встановлених цілей з урахуванням впливу середовища функціонування».

Отже, бюджетування – це технологія планування системи планування взаємопов'язаних бюджетів підприємства та його структурних підрозділів на майбутній період часу, здійснення обліку та аналізу відхилень від бюджетних показників, а також контролю за їх виконанням із метою досягнення оптимального співвідношення доходів і витрат підприємства та підвищення фінансової обґрунтованості прийняття управлінських рішень [3].

Одним із ключових моментів стратегії розвитку підприємств є розвиток конкуренції в окремих сферах бізнесу. За цих умов ціна продукції встановлюється лише на основі балансу попиту та пропозиції на ринку. Такий підхід стимулює зниження витрат виробництва й залучення додаткових інвестицій.

Основною метою управління підприємством у сучасних реаліях, на стратегічному рівні є формування передумов для ефективного використання наявних у підприємства конкурентних переваг в основному за рахунок оптимізації витрат.

Основне завдання поточного планування витрат (рис. 1) [6] – надання допомоги керівництву в досягненні поставленої мети, яке виражаються у кількісних показниках рівня витрат. Цей рівень орієнтований на короткостроковий результат (до 1 року), тому його методи принципово відрізняються від методик стратегічного планування витрат.



Рис. 1. Основні характеристики управління витратами підприємства

Суттєвим недоліком наявних методів управління видатками є їхня орієнтація на оперативні цілі. Тому ми вважаємо, що основний напрям реорганізації існуючих систем управління витратами полягає в застосуванні процесного підходу до організації фінансово-господарської діяльності підприємств із переорієнтацією на досягнення стратегічних цілей.

Процесний підхід передбачає концентрацію та розподіл ресурсів за бізнес-процесам у напрямках діяльності, що визначають економічні результати підприємства. У процесі функціонування підприємства здійснюється кілька напрямів діяльності, які можна розглядати як низку взаємозалежних і взаємодіючих процесів [1]. Отже, для успішного формування, впровадження й функціонування системи бюджетування видатків у стратегічних планах необхідно:

1. Удосконалити організаційну структуру підприємства; структуру бізнес-процесів підприємства, адже від рівня раціональності цієї структури та її прозорості залежать швидкість і якість системи бюджетування.

2. Інтегрування системи бюджетування з організаційною й інформаційною структурами підприємства. Найбільш прийнятним є підхід, коли на першому етапі побудови системи

бюджетування здійснюється закріплення організаційної структури підприємства у відповідності з його завданнями. На другому етапі формуються способи надання інформації (документів, реєстрів), що відображає господарську діяльність підприємства в цілому та його підрозділах.

3. Структурувати всі процеси, розподілити функції й визначити осіб, відповідальних за конкретні процеси. Дотримання цієї умови дозволяє автоматизувати всі необхідні для цього операції, а у підсумку істотно спростити процес бюджетування.

Для рішення проблем, зазначених вище, доцільно:

- виконати аналіз існуючої системи обліку, планування, документообігу;
- удосконалити методику формування системи аналітичного обліку й бюджетування в умовах нестабільності, неповноти інформації, дії ризиків;
- розподілити обов'язки з підготовки окремих зведених документів для складання бюджету між структурними підрозділами й конкретними виконавцями, визначення форм документів;
- розробити зведений бюджет підприємства на основі наданої інформації й результатів аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства з урахуванням визначеної мети розвитку;
- адаптувати наявні методики контролю виконання бюджету, процедур поточних коректувань бюджету при змінах зовнішніх і внутрішніх умов.

Отже, розробка бюджету витратків є низкою взаємозалежних процесів, реалізація яких здійснюється в певному порядку (рис. 2) [5].



**Рис. 2. Взаємодія цілей та прийняття рішень у системі бюджетування на підприємстві**

На відміну від довгострокового й середньострокового планування, що реалізується у формі стратегічних планів, бізнес-планів і інвестиційних проектів, поточне планування здійснюється у формі бюджетування, що являє собою оцінку визначеної мети з погляду того, які ресурси для цього необхідні й, чи будуть вони доступні тоді, коли це стане потрібно та в необхідній кількості. Постановка мети не є основним завданням системи бюджетування, однак її досягнення є основою при формуванні стратегічного бюджету.

Бюджетування на підприємстві розпочинається з формування бюджету продажів, у якому може бути представлено понад 90% доходів суб'єкта, у подальшому на основі бюджету продажів розраховується бюджет виробництва, що становить основу для формування бюджету витрат основного виробництва й накладних (непрямих) витрат. На останньому етапі розраховують прогнозу собівартість виробництва, транспортування й збуту продукції.

Кінцевий етап бюджетування фінансово-господарської діяльності підприємства – це формування бюджетного прогнозного звіту про прибутки й збитки й бюджетного (прогнозного) балансу, що представляють собою прогнозу звітність, яка визначає планову величину чистого прибутку підприємства на основі планових доходів і витрат.

З метою ефективного впровадження системи бюджетування витрат для підприємства необхідно:

по-перше, мати відповідну методологічну та методичну базу формування, контролю та аналізу виконання бюджетів, які є основою аналітичного блоку бюджетного процесу;

по-друге, здійснювати безперервний аналіз реального фінансового стану, руху товарно-матеріальних і фінансових потоків, основних господарських операцій тощо.

Ураховуючи зазначені напрями пропонуємо алгоритм здійснення бюджетування в поточному та стратегічному плануванні (рис. 3).

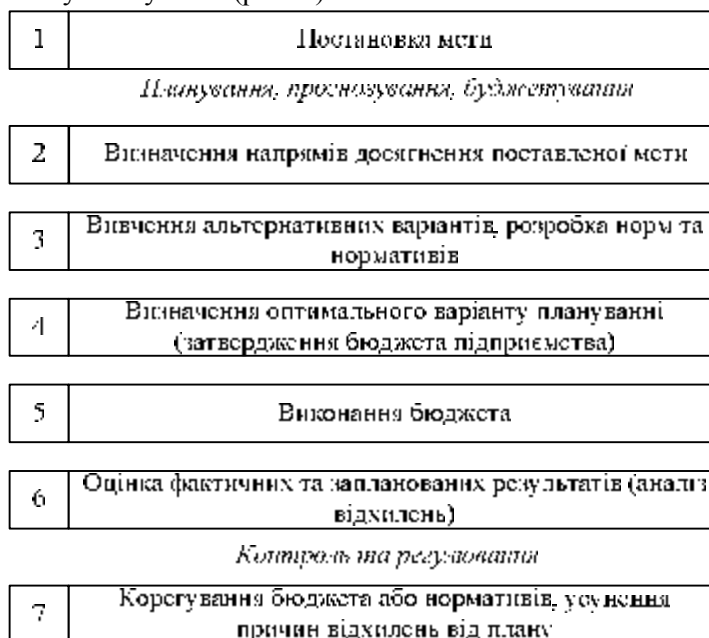


Рис. 3. Алгоритм процесу бюджетування на підприємстві

Отже, для успішного формування й функціонування процесу бюджетування на підприємстві необхідне створення низки обов'язкових умов:

1. Доцільно створити нову організаційну структуру управління підприємством, що визначає права й відповідальність керівників підрозділів, а також структури бізнес-процесів, що впливають на швидкість і якість бюджетування.

2. Необхідно чітко структурувати всі процеси, розподілити функції й відповідальність конкретних осіб за результати господарської діяльності структурних підрозділів. Дотримання цієї умови дозволяє автоматизувати всі необхідні для цього операції, і значно спростити процес бюджетування.

3. Впровадження бюджетування має ґрунтуватись на якісному фінансовому аналізі, прогнозуванні тенденцій ринкової кон'юнктури, обліку факторів, що впливають на збут продукції, отже, на фінансові результати.

**Висновки.** Фінансова стабільність підприємства є важливою передумовою ведення господарської діяльності підприємством. Однією з важливих проблем у сучасних реаліях залишається неефективне управління обмеженими фінансовими ресурсами, що є наслідком неефективного бюджетування та планування на підприємствах. Аналіз наявної практики планування та запропонований удосконалений алгоритм визначають актуальність та доцільність подальшого дослідження механізму бюджетування на підприємствах.

### Список літератури

1. Елиферов В. Г., Репин В. В. Бизнес-процессы : Регламентация и управление : Учеб. / В. Г. Елиферов, В. В. Репин – М. : ИНФРА–М, 2005. – 319 с.
2. Карпов Т. П. Управленческий учет : учебник / Т. П. Карпов. – М. : ЮНИТИ, 2001. – 350 с.
3. Квасницька Р. С. Сутність та класифікація бюджетування суб'єктів господарювання / Р. С. Квасницька, С. О. Джерелейко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 5. – Т. 1. – С. 78–83.

4. Коньшина О. А., Зотов В. П. Организационно-методические основы создания системы бюджетирования / О. А. Коньшина, В. П. Зотов // Экономика. Налоги. Право. – 2013. – № 1. – С. 31–35. – ISSN: 1999-849X.
5. Кузьмін О. Є. Бюджетування підприємств : навч. посіб / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : Кондор, 2008. – 312 с.
6. Панков В. А. Контролінг і бюджетування фінансово-господарської діяльності підприємства : навч. посіб. / В. А. Панков, С. Я. Слєцьких, Н. М. Михайличенко. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 112 с.
7. Пронина А. М., Ребежа О. О. Организация и методика бюджетирования расходов в системе управления предприятиями / А. М. Пронина, О. О. Ребежа // Теория и практика сервиса : экономика, социальная сфера, технологии. – 2010. – № 6. – Т. 4. – С. 162–169. – ISSN: 2078-5852.
8. Amazon.com : "Budgeting Today" / Н. Расмуссен, К. Дж. Эйхорн. Перевод : Inter soft Lab.

#### References

1. Elyferov V. H., Repyn V. V. Byznes-protsessy : Rehlementatsyya y upravlenye : Ucheb. / V. H. Elyferov, V. V. Repyn – М. : YNFRA–M, 2005. – 319 s.
2. Karpov T. P. Upravlenchesky uchyt: uchenyk / T. P. Karpov. – М. : YuNYTY, 2001. – 350 s.
3. Kvasnyts'ka R. S. Sutnist' ta klasyfikatsiya byudzhetuvannya sub'yektiv hospodaryuvannya / R. S. Kvasnyts'ka, S. O. Dzhereleyko // Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky. – 2010. – # 5. – Т. 1. – С. 78–83.
4. Kon'shyna O. A., Zotov V. P. Orhanyzatsyonno-metodycheskye osnovy sozdaniya systemy byudzhetyrovannya / O. A. Kon'shyna, V. P. Zotov // Ekonomyyka. Nalohy. Pravo. – 2013. – # 1. – С. 31–35. – ISSN: 1999-849X.
5. Kuz'min O. Ye. Byudzhetuvannya na pidpryyemstvi : navch. Posib / O. Ye. Kuz'min, O. H. Mel'nyk. – К. : Kondor, 2008. – 312 s.
6. Pankov V. A. Kontrolinh i byudzhetuvannya finansovo-hospodars'koyi diyal'nosti pidpryyemstva : navch. posib. / V. A. Pankov, S. Ya. Yelets'kykh, N. M. Mykhaylychenko. – К. : Tsentр uchbovoyi literatury, 2007. – 112 s.
7. Pronyna A. M., Rebezha O. O. Orhanyzatsyya y metodyka byudzhetyrovannya raskhodov v systeme upravlenyya predpryyatyamy / A. M. Pronyna, O. O. Rebezha // Teoryya y praktyka servysa : ekonomyyka, sotsyal'naya sfera, tekhnolohyy. – 2010. – # 6. – Т. 4. – С. 162–169. – ISSN: 2078-5852.
8. Amazon.com : "Budgeting Today" / N. Rasmussen, K. Dzh. Эйхорн. Perevod : Inter soft Lab.

**Сукач Олена Миколаївна, ст. викладач кафедри фінансів  
Черкаського державного технологічного університету**

*Стаття надійшла до редакції 27.09.2013*