

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРИНЦИПИ БЮДЖЕТУВАННЯ

*Досліджено основні принципи бюджетування та засади, на яких вони побудовані. Розглянуто системи управління підприємствами на принципі бюджетування в сучасних умовах господарювання. Зроблено спробу систематизувати принципи бюджетування. Визначено їх переваги та недоліки.*

*The problem concerning forming of the main principles of budget on an equal footing is investigated. The systems of enterprises control on the principles of budget in modern conditions of management were determined. It was made the effort of systemized the principles of budget. It was defined advantages and disadvantages of its.*

**Ключові слова:** бюджетування, бюджет, бізнес-план, системи управління, оперативне управління, фінансовий план.

**Вступ.** Стрімкий розвиток соціально-економічних відносин, що спостерігається в усіх сферах діяльності та кризові явища в економіці, викликані зниженням купівельної спроможності населення і падінням виробництва, обумовлюють необхідність докорінної перебудови існуючої системи виробництва. Вона може бути практично реалізована шляхом проведення бюджетування на підприємстві. Адже від ефективності управління процесами створення, розподілу, перерозподілу та використання фінансових ресурсів на підприємстві залежить якість та досягнення мети їх діяльності. В цілому процес бюджетування має забезпечувати в кінцевому підсумку неспроможність підприємств, що обумовлюється зменшенням витрат, підвищенням продуктивності праці, запровадження нової технології, модернізації обладнання. Значне місце цим проблемам приділено у дослідженнях і наукових статтях вітчизняних і зарубіжних авторів.

Таким чином, дослідження систем управління підприємствами на принципах бюджетування надзвичайно актуально.

**Постановка завдання.** Виходячи з цього, метою цієї роботи є аналіз публікацій, присвячених питанням економічного розвитку та зростання підприємств, формування комплексного визначення сутності поняття «бюджетування» на основі проведених досліджень.

**Методологія.** Основою роботи є система загальнонаукових методів. Теоретичною основою дослідження є фундаментальні положення економічної теорії. Дослідження базується на аналізі фактичного матеріалу, робіт українських та зарубіжних вчених. В роботі використано такі загальнонаукові методи: метод пізнання, системний аналіз та метод імперичного дослідження.

**Результати дослідження.** Поняття бюджетування і стратегії управління підприємства ще досить недавно були незнайомі широкому загалу в Україні. Та сьогодні цим поняттям більше оперують науковці, а ніж практики. Але будемо сподіватись, що в майбутньому планування фінансової діяльності підприємства буде більш розповсюджене явище, ніж зараз.

В сучасних умовах бюджетування починає відігравати ключову роль в діяльності українських підприємств. Основна причина полягає в тому, що час надприбутків пройшов, і менеджмент вимушений рахувати всі свої витрати. Для керівництва багатьох компаній бюджетування дійсно стає нагальною необхідністю. При зростанні бізнесу в якийсь момент стає зрозумілим скільки заробляє фірма. Ці питання часто задають власники топ-менеджменту і примушують його приділяти велику увагу побудові на фірмі детального фінансового планування.

Для інших компаній бажання ввести систему бюджетування визначається твердою впевненістю в тому, що треба підвищити фінансову дисципліну на фірмі. Бюджет прийнятий, це означає, що його треба виконувати. Формально управляти в такому форматі досить просто, але менеджмент починає нагадувати армію.

Нарешті, зустрічаються компанії, керівництво яких сприймає бюджетування як модну течію. Якщо про нього всі говорять, то це важливо, і тому у себе його також треба ввести. В кінцевому результаті все відбувається не так і погано. Від сприйняття як чогось модного менеджмент підприємства переходить до відчуття дійсної корисності бюджетування. Іноді зустрічаються настрої наступного типу: ми навчилися заробляти гроші – тепер хочемо це робити красиво, і тому серед всього іншого треба запровадити бюджетний процес.

У своїй роботі я хочу дослідити цю тему за допомогою інформації, яку вдалося знайти в зарубіжній літературі.

У вітчизняних господарюючих суб'єктів склалося хибне поняття, що в ринковій економіці планування відіграє другорядну роль. Насправді це не так, адже на сьогодні планування має не директивний характер, як за радянських часів, а індикативний, тобто рекомендаційний характер.

В спеціальній літературі представлено багато визначень терміна «бюджетування»: бюджетування – це процес побудови та виконання бюджету підприємства на основі бюджетів окремих підрозділів або процес планування руху ресурсів по підприємству на заданий майбутній період, а також фінансове планування в компанії. Узагальнюючи вищевказане можна узагальнити визначення: бюджетування – це технологія фінансового планування, обліку та контролю доходів і витрат, отриманих від бізнесу на всіх рівнях управління, яка дозволяє аналізувати прогнозовані та отримані фінансові показники.

Сьогодні бюджетування застосовується в інших компаніях у кращому випадку для того, щоб контролювати окремі показники, наприклад, розміри дебіторської чи кредиторської заборгованості, або для того, щоб встановити рівні затрат в окремих структурних підрозділах. Але ніяк не для того, щоб управляти активами підприємств, домагатися росту капіталізації або надійно визначити інвестиційну привабливість окремих напрямків господарської діяльності. Іншими

словами, значення бюджетування в наших компаніях не виправдано звужується. Без бюджетування не можна досягнути того рівня управління виробничо-господарською діяльністю підприємства, який забезпечує йому успіх на ринку, постійне вдосконалення матеріальної бази, соціальний розвиток колективу. Жоден з інших видів планування не може мати для підприємства такого узагальнюючого, глобального значення, бо саме фінанси охоплюють усі без винятку сторони і ділянки його функціонування.

Бюджетування пов'язане з плануванням виробничої діяльності підприємства. Показники всіх планових фінансових інструментів базуються на планах з обсягу виробництва, асортименту товарів і послуг, собівартості продуктів. Вони повинні створювати необхідні фінансові умови для успішного виконання цих планів. У цьому основне призначення фінансового планування.

В сучасних умовах фінансового виробничого планування ще більше посилюється, оскільки такі найважливіші показники, як реалізація продукції в грошовому виразі і прибуток, визначають можливості успішного розвитку підприємства, що, в свою чергу, підвищує роль фінансових планів.

Однак поряд з факторами, які потребують широкого впровадження бюджетування в сучасних економічних умовах, діють й інші фактори, які обмежують його застосування в Україні.

Такими факторами виступають:

- відсутність зрозумілих стратегічних цілей у підприємств;
- нестабільність фіскальної політики держави;
- складності при визначенні потреб підприємства в ресурсах;
- недостатність досвіду самостійної постановки цілей;
- планування дій і залучення ресурсів в умовах ринку;
- недоліки існуючої системи управлінського обліку;
- застарілі методи оперативного планування;
- відсутність кваліфікованих кадрів, обізнаних із сучасними методами планування;
- недостатній рівень розвитку інформаційних технологій.

Фінансовий план є важливим елементом бізнес-плану, який складають для обґрунтування конкретних інвестиційних проєктів, а також для управління поточною і стратегічною фінансовою діяльністю. Цілі внутрішнього фірмового планування в зарубіжних країнах можуть бути різноманітними. Прийнято вважати, що керівництво будь-якого зарубіжного підприємства, незалежно від виду його діяльності, повинно знати, які завдання у сфері економічної діяльності воно може запланувати на наступний період.

Сьогодні планування діяльності підприємства стало досить серйозною проблемою, що викликано рядом причин. По-перше, це відсутність зрозумілих цілей, задач діяльності підприємства керівництвом. По-друге, це складності, які виникають при визначенні потреб в поточних видатках. По-третє, в сучасних умовах плани і кошти більше не спускаються зверху і підприємство повинне самостійно орієнтуватися на ринку. По-четверте, у багатьох підприємств немає системи надання достовірної інформації в необхідний час, в потрібному місці.

Слід зазначити, що бюджетування не ставить за мету обов'язково звести до мінімуму ризику. Навпаки, його зміст полягає в аналізі і виборі тих ризиків, які необхідно прийняти, і тих, яких можливо було б уникнути.

Воно має орієнтуватися на ринкову кон'юнктуру, враховуючи ймовірність настання певних подій і одночасно розробляти моделі поведінки підприємства за зміни ситуації з матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами.

Основними завданнями бюджетування на підприємстві є:

- забезпечення виробничої та інвестиційної діяльності необхідними фінансовими ресурсами;
- установа раціональних відносин суб'єктами господарювання, банками, страховими компаніями;
- визначення шляхів ефективного вкладення капіталу, оцінка раціонального його використання;
- виявлення та мобілізація резервів збільшення прибутку за рахунок раціонального використання матеріальних, трудових та грошових ресурсів;
- здійснення контролю за утворенням та використанням платіжних засобів.

Функції бюджетування.

1. Планування діяльності підприємства. Ця функція зводиться до формування основного бюджету підприємства, який покаже всі процеси його діяльності: постачання, виробництво, збут, фінансові та інвестиційні процеси. Ця функція слугує для координації різних дій для досягнення цілей підприємства.

2. Прорахунок різних варіантів бюджету – тісно пов'язана з прийняттям управлінських рішень і вибором кращої виробничої програми діяльності підприємства. Вона дозволяє ясно уявити взаємозв'язок рішень, що приймаються та цільових показників, оцінити їх сукупний вплив та вклад кожного рішення в кінцевий результат. Це методика ситуаційного аналізу.

3. Моніторинг виконання бюджетів та процесів виробничо-господарської діяльності – дозволяє виявити відхилення фактичних результатів діяльності від запланованих, оцінювати їх вплив на фінансовий результат. Тому повні бюджетні системи – це інформаційні системи, що включають прогнозу, плану та фактичну інформацію про різноманітні аспекти діяльності підприємства, які надаються в порівнюваному вигляді.

4. Аналіз виконання бюджету – часто об'єднують з попередньою функцією. Виявлені відхилення вивчаються і співвідносяться із центрами відповідальності. Аналіз виконання бюджетів може здійснюватися на різних рівнях, залежно від строків і вирішуваних на кожному рівні завдань. Від рівня проведення аналізу залежить глибина і спосіб здійснення таких функцій управління, як оцінка діяльності підприємства в цілому, і внеску кожного центру відповідальності, виявлення факторів, що викликали ці відхилення, мотивація діяльності, оцінка вкладу кожного співробітника у виконання програми. Третя і четверта функції бюджетування дозволяють приймати обґрунтовані рішення, які можуть бути оперативними, тактичними або стратегічними. Необхідно зауважити, що для здійснення оперативного управління в рамках

бюджетування необхідна відповідна організація обліку фактичних результатів діяльності. Зокрема, облік має бути побудований таким чином, щоб виявлення відхилень відбувалося безпосередньо в момент здійснення господарської операції або з незначним відставанням.

Для того, щоб бюджетування реально допомагало менеджерам приймати оптимальні, найбільш ефективні рішення, важливо правильно, з урахуванням потреб всіх рівнів управління підприємства, визначити архітектуру бюджетної системи підприємства.

Компоненти бюджетування складаються із двох розділів:

1) об'єкти підприємства, за якими ведеться бюджетування;

2) сукупність планів та звітів системи бюджетування.

Набір об'єктів бюджетування, який буде прийнятий на підприємстві, залежить від декількох факторів, в тому числі і від інформації, що використовується керівниками підприємства для прийняття рішень.

Якщо на підприємстві розроблена і запроваджена фінансова структура, то для ефективного управління необхідно вести планування і контроль в розрізі центрів фінансової відповідальності (ЦФВ). Таким чином, відповідно до розробленої фінансової моделі добирається необхідний набір об'єктів бюджетування.

Об'єктами бюджетування можуть бути:

- бізнес-напрямки;
- ЦФВ;
- основні бізнес-процеси підприємства;
- проекти.

Плани та звіти бюджетної системи:

- бюджети;
- звіти;
- звіти за результатами бюджетного аналізу.

На більшості наших підприємств досить складно сполучити воедино три складових бюджетування (технологію, організацію та автоматизацію). Це відбувається через таке:

– необхідно задіяти технологію бюджетування, а для цього необхідно навчити керівників та спеціалістів підприємства або запросити високооплачуваних спеціалістів чи консультантів;

– необхідно створювати корпоративну базу даних, яка базується на зборі та обробці первинної інформації та документації, включаючи всю інформацію, що циркулює в бухгалтерській звітності та поза нею (це найважливіше!), причому в більш оперативному режимі, аніж це необхідно для надання форм бухгалтерської звітності в податкові органи;

– необхідно дотримуватись принципів конфіденційності.

Оскільки задіяна вся інформація, а не тільки офіційна бухгалтерська і в процес складання та аналізу бюджетів залучається велика кількість співробітників фірми, збільшується небезпека небажаного витоку інформації, а також може виникнути невірне її трактування працівником. Тому необхідно продумати, розробити і запровадити систему обмеження доступу до інформації для різних категорій персоналу, задіяних в процесі бюджетування

Більшість вітчизняних компаній, використовуючи західні технології планування діяльності припускаються таких типових помилок:

- відсутній взаємозв'язок між стратегічним та поточним плануванням;
- процес планування нерідко починається з виробництва, а не з вивчення потреб ринку в конкретному продукті;
- при плануванні переважає витратний метод ціноутворення без врахування попиту на продукцію;
- не виконуються аналіз безбитковості продаж і формування товарного портфелю на основі прибутковості окремих продуктів;
- економічне планування не доводиться до фінансового і тому не дає можливості визначити потребу фінансування діяльності підприємства.

Майже всі ці недоліки пов'язані з повільним переходом від старої економічної системи до нової. Неможливо організувати ефективне фінансове планування, додавши до існуючої системи окремі елементи західних технологій. Необхідно змінювати всю систему і переорієнтувати роботу у відповідності з західними стандартами ведення бізнесу, адаптувавши її під специфіку роботи вітчизняних компаній.

**Висновки.** В сучасних умовах господарювання, бюджетування на підприємстві стає більш динамічною, гнучкою системою, яка перебуває в тісному зв'язку з економічними процесами в країні. Оскільки бюджетування – це механізм, який дозволяє приймати оптимальні, найбільш ефективні рішення щодо керування та розвитку діяльності підприємства, то лише завдяки професійному правлінню можна досягти успішності та процвітання підприємства. Тому питання бюджетування на підприємстві потребує подальшого вивчення і уточнення з урахуванням потреб сьогодення.

#### Література

1. Бланк И. А. Финансовый менеджмент: учеб. курс [Текст] / И. А. Бланк; оригинал-макет, художественное оформление. Издательство «Ника-Центр», Эльга, 2001. – 528 с.; 20 см. – 5000 экз. – ISBN 966-521-5.
2. Бригхем Ю. Финансовый менеджмент: полный курс в 2-х т. [Текст] / Пер. с англ. под ред. В. В. Ковалева. – СПб.: Экономическая школа, 2004. – 497 с.; 25 см., твдвая обл. – 3000 экз. – ISBN 5-900428-30-3.
3. Войтенко Т., Вороная Н. Усе про облік витрат на виробничому підприємстві. – Х.: Фактор, 2005. – 266 с.
4. Гончаров В. В. Руководство высшего управленческого персонала: в 3-х т. – Т. 2. [Текст]. – М.: МНИИПУ, 2002. – 784 с.; 20 см., твердый переплет. – 5000 экз. – ISBN 5-900003-19-1.

5. Дейли Л. Джон. Эффективное ценообразование – основа конкурентного преимущества [Текст] \ Пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2004. – 304 с.; 21 см., твердый переплет. – 7000 экз. – ISBN 5-8459-0556-7.
6. Друри К. Управленческий и производственный учет: учеб. [Текст]; переводное издание; оригинал: Management&Cost Accounting”. Издательство ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 290 с.; 26 см.–5000 экз.– ISBN 5-238-00328-5.
7. Елиферов В. Г. Репин В. В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление [Текст]: учеб.–М.: Издательство ИНФА-М, 2005. – 319 с.; 22 см. – 5000 экз. – ISBN 5-16-001825-5.
8. Калина А. В. Економіка підприємства [Текст]: навч. посіб. / А. В. Калина, С. П. Калініна, Н. Д. Лук'яненко / За заг. ред. А. В. Калини. – К.: МАУП, 2005. – 232 с. – 16 см. – 3000 пр. – ISBN 966-608-524-0.
9. Калина А. В. Современный экономический анализ и прогнозирование (микро- и макроуровни) [Текст]: учеб.-метод. пособие – А. В. Калина, М. И. Конева, В. А. Ященко. – К.: МАУП, 2004. – 416 с. – 16 см. – 3000 экз. – ISBN 966-608-355-8.
10. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей [Текст]. – 2-е изд., испр. и доп. / Пер. с англ. – Издательство Олимп-Бизнес, 2005. – 360 с.; 16 см. – 7000 экз. – ISBN 1-57851-250-86.
11. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратеги к действию. [Текст] / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 360 с.; 16 см, тв перепл. – 10000 экз. – ISBN 5-901028-55-4.