

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Череп А. В., д.е.н., професор, Кулиш Д. В., аспірант

*Запорізький національний університет*

У статті досліджено сутність понятійного апарату термінів «бюджет» і «бюджетування». Визначено види бюджетів, цілі і задачі бюджетування. Запропоновано авторське визначення поняття бюджетування та удосконалено класифікацію системи бюджетування.

*Ключові слова: план, бюджет, бюджетування, прогноз.*

Череп А.В., Кулиш Д.В. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ / Запорожский национальный университет, Украина

В статье исследована сущность понятийного аппарата терминов «бюджет» и «бюджетирование». Определены виды бюджетов, цели и задачи бюджетирования. Предложено авторское определение понятия бюджетирования и усовершенствована классификация системы бюджетирования.

*Ключевые слова: план, бюджет, бюджетирование, прогноз.*

Cherch A.V., Kulish D.V. THEORETICAL BASIS OF THE ENTERPRISE BUDGETING / Zaporizhzhya national university, Ukraine

The article examines the nature of the conceptual apparatus of the terms "budget" and "budgeting." The types of budgets, goals and objectives of budgeting were shown. Authors offered their own definition of the term budgeting and improved a classification of the budgeting system.

*Key words: plan, budget, budgeting, forecasting.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

На нинішньому етапі розвитку економіки України існує гостра потреба вирішення проблеми підвищення ефективності і конкурентоспроможності підприємств. Щоб максимально вдало організувати свою роботу, стабільно працювати і отримувати прибуток, підприємства мають максимально точно спланувати свою потребу у ресурсах, знати моменти отримання грошових коштів і несення витрат. Саме тому знання і навички з бюджетування стають усе більш необхідними.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питанням бюджетування фінансово-господарської діяльності підприємств надавалося ще недостатньо уваги. Дане питання розглядали українські та закордонні науковці, а саме: В. В. Савчук, О. О. Терещенко, Л. І. Федулов, О. Й. Косарев, В. М. Волик, С. Ф. Голов, О. В. Кобзій, Т. П. Каров, А. Ю. Харко, Р. Брейлі, С. Майерс, Д. Берсіано та ін. У працях вітчизняних науковців переважно надається увага фінансовому плануванню, принципам та методам бюджетування. Іноземні ж науковці приділяють увагу капітальному бюджетуванню або проблемам бюджету країни.

Вагомий внесок у розвиток бюджетування зробив В. Е. Хруцький [1]. У його працях висвітлено бачення організації процесу бюджетування, розподілу функцій між рівнями управління, а також графік документообігу та стимулювання.

На сьогодні серед науковців нема єдності в розумінні багатьох питань бюджетування. Існують розбіжності в розумінні сутності понятійного апарату термінів «бюджет», «бюджетування», «бюджетне планування», принципів бюджетування, його методів, складових процесу постановки системи бюджетування на підприємстві, які потребують подальшого вивчення і знаходження єдиної спільної думки.

Аналіз існуючих наукових розробок і публікацій свідчить про досить низький рівень теоретичних і методичних знань і навичок з бюджетування діяльності підприємств. Існує ціла низка невирішених питань: поєднання стратегічних задач із тактичними цілями, нестача оперативної інформації, а інколи і відсутність зв'язків між бюджетами. Усе це свідчить про необхідність подальших досліджень щодо покращення механізмів управління підприємством, а саме – бюджетування.

### ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою даної статті є уточнення сучасних трактувань термінів «бюджет» і «бюджетування», висвітлення переваг і недоліків бюджетування як сучасної управлінської технології.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Діяльність кожного підприємства регулюється через прийняття планових рішень. Сьогодні зовнішнє середовище має істотний вплив на діяльність підприємств України, а інколи є вирішальним. А отже, підприємство має оптимально використовувати наявні ресурси і мінімізувати свої втрати. Це стає

можливим лише через ефективне планування і стратегічне управління, а саме через розробку ефективної системи бюджетування.

Під терміном “бюджет” традиційно розуміють просто фіскальний план. Однак бюджет нерідко є не лише фіскальним планом. Косарев О. Й. та Волик В. М. відмічають, що бюджет це розпис, кошторис грошових витрат і доходів підприємства на певний період (рік, квартал, місяць) [2].

На думку С. Ф. Голова, бюджет – це план майбутніх операцій, виражених у кількісних (здебільшого грошовому) вимірниках [3].

Бюджет – це оперативний фінансовий план короткострокового періоду, який відображає видатки та надходження фінансових засобів у процесі господарської діяльності [4], говорить І. А. Бланк.

Шумило Ю. О. вважає, що бюджет — це план формування та використання фінансових ресурсів для забезпечення завдань і функцій або грошове вираження збалансованого розпису доходів і видатків [5].

Крім того, ми вважаємо, що є відмінність між категоріями «бюджет» і «бюджетування». Бюджетування – це процес планування майбутніх операцій підприємства та оформлення його результатів у вигляді системи бюджетів. Розробка бюджетів забезпечує періодичне планування операцій підприємства, дає змогу передбачати майбутні проблеми і визначати найкращий шлях удосконалення стратегічної мети.

Шумило Ю. О. характеризує бюджетування як процес організації управління фінансово-господарською діяльністю суб'єктів господарювання, який базується на формуванні та розробці бюджетів для обраних об'єктів, організації контролю за їх виконанням, аналізі відхилень від бюджетних показників та регулюванні на цій основі господарської діяльності з метою досягнення встановлених цілей із урахуванням впливу середовища функціонування. Ця технологія спрямована на використання аналізу відхилень «план-факт» для коригування діяльності [5].

Отже, ми пропонуємо розглядати бюджетування, як постійний, безперервний процес управління і контролю всіх бізнес-процесів підприємства, що спрямований на отримання актуальної, коректної інформації щодо діяльності підприємства, необхідної для прийняття оперативних і стратегічних рішень керівництвом підприємства. Слід зазначити, що інформація, яку отримує керівництво чи акціонери, не є статичною. Бюджетування дає змогу отримати таку інформацію, динамік цін, попиту і пропозиції, ділову активність тощо.

Стадії бюджетного процесу представлені на рис. 1.

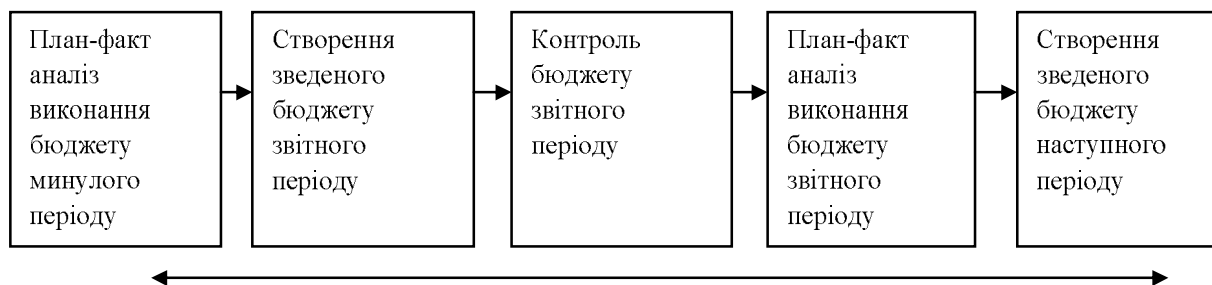


Рис. 1. Бюджетний процес

Головною умовою забезпечення неперервності бюджетного процесу є вірна методологія проведення план-факт аналізу виконання бюджету, на базі якого формуються бюджетні показники наступного періоду, тобто план-факт аналіз – це одночасно і відправна і завершальна стадія бюджетного процесу. Визначаючи організацію бюджетного процесу необхідно розуміти, хто і які задачі буде виконувати в рамках цього процесу.

У бюджетному процесі підприємства дуже важливу роль відіграє встановлення термінів бюджетного періоду. Необхідно розуміти, що тривалість бюджетного періоду досить жорстко визначається галузевою й індивідуальною специфікою компанії, а також особливостями макроекономічного середовища, в якому вона функціонує.

За періодом планування існує два види бюджетування:

- довгострокове фінансове планування або капітальне бюджетування;
- короткострокове фінансове планування або поточне бюджетування.
- довгострокове фінансове планування діяльності підприємства характеризується наступними особливостями:
  - період планування – більше одного року (3-5 років);
  - планування, як правило, пов'язано з вкладанням коштів з метою підвищення ефективності роботи підприємства або відкриття нового підприємства;
  - агрегований прогноз, низький рівень деталізації, невисока точність прогнозованих показників;

- часовий інтервал планування – рік, іноді квартал;
- рішення довгострокового фінансового планування нелегко призупинити, оскільки вони впливають на діяльність підприємств на довгий проміжок час.

Одна з основних цілей довгострокового планування – визначення необхідності інвестування коштів для досягнення поставленої мети і оцінки ефективності вкладень. Наприклад, для досягнення мети «збільшення суми виручки компанії у 2 рази за 3 роки» необхідно інвестувати у створення трьох нових цехів. Для того щоб прийняти рішення про вкладення коштів, необхідно визначити період окупності інвестицій.

Для деталізації та уточнення довгострокових планів на підприємствах створюється система короткострокового планування, яка повинна допомогти керівництву у вирішенні проблем, які пов'язані із поточною діяльністю.

Короткострокове фінансове планування (поточне бюджетування) має певні особливості:

- період планування – до одного року;
- високий рівень деталізації, більш високий, ніж у довгостроковому плануванні;
- часовий інтервал планування – місяць, інколи декада, тиждень і день.

Під час складання й узагальнення бюджетів здійснюється обговорення їх та узгодження керівниками різних рівнів.

Нааявність лише одного (короткострокового або довгострокового) бюджету на підприємстві в більшості випадків негативно позначається на ефективності управлінського планування. Досвід передових західних компаній свідчить про те, що найбільш розумним є застосування одночасно двох або навіть трьох бюджетів, що розрізняються за своїм термінами і цілями.

Для середніх за розміром підприємств можна рекомендувати планування на основі двох бюджетів (короткострокового квартального бюджету і річного бюджету розвитку).

Для дрібного ж бізнесу, як правило, розумно практикувати лише поточне планування із складанням тільки квартальних бюджетів. Дрібні підприємства, у своїй основі, найбільш залежні від зовнішніх факторів ринкової кон'юнктури і при цьому найбільш гнучко можуть корегувати під зміни ринку свій ресурсний потенціал.

У той самий час, бюджетування, як і будь-який інструмент управління, має свої переваги та недоліки (табл. 1). Вони дають змогу керівництву зрозуміти, що їх чекає від створення системи бюджетування, які будуть конкретні плюси та мінуси, що вони отримають, та чи будуть усі ці позитивні моменти варті витрачених сил, коштів і часу на створення цих бюджетів [6].

Таблиця 1 – Переваги і недоліки бюджетування

Переваги	Недоліки
Дас змогу координувати роботу підприємства загалом	Різне сприйняття бюджетів у різних людей
Має позитивний вплив на мотивацію колективів	Складність і висока вартість впровадження системи бюджетування
Аналіз бюджетів дає змогу своєчасно вносити коригувальні зміни	Бюджети вимагають від співробітників високої продуктивності праці, що часто зумовлює протидію та знижує ефективність роботи
Дас змогу вчитися на досвіді складання бюджетів минулих періодів	Суперечність між досяжністю цілей та їх стимулюючим ефектом
Дас змогу співробітникам-новачкам зрозуміти "напряму руху" підприємства, таким чином допомагаючи їм адаптуватися в новому колективі	Якщо бюджети не доведені до кожного працівника, то вони не впливають на мотивацію і результати роботи, а сприймаються як засіб оцінки діяльності і відстежування помилок
Дас змогу вдосконалити процес розподілу ресурсів	-
Сприяє процесам комунікації	-
Допомагає менеджерам зрозуміти свою роль в організації	-
Слугує інструментом порівняння досягнутих і бажаних результатів	-

Специфічною рисою бюджетування є відсутність єдиної стандартної методики, що є придатною для застосування на будь-якому підприємстві, незалежно від видів його діяльності або кількості структурних підрозділів. Взагалі не існує певної стандартної форми бюджетів підприємства. Основною вимогою бюджетування виступає індивідуальний підхід до кожного об'єкта планування. При бюджетуванні слід

враховувати галузеву специфіку, оскільки фінанси підприємств однієї галузі відрізняються від фінансів підприємств іншої галузі. Це означає, що вимоги та масштаби бюджетування на кожному підприємстві будуть різними.

Нами узагальнена система бюджетів, представлена на рис. 2.

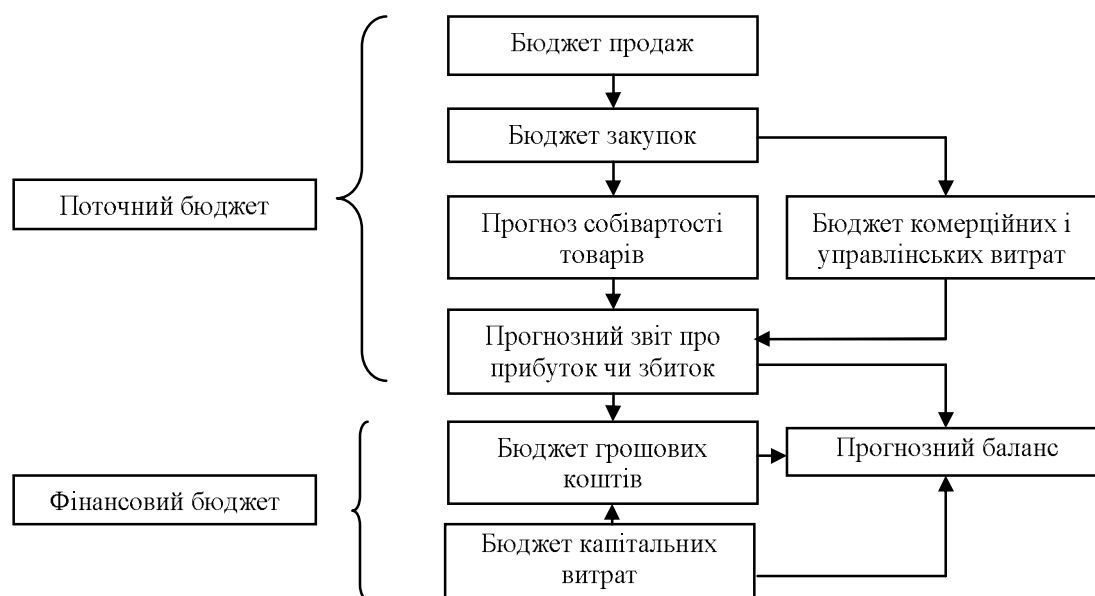


Рис. 2. Система бюджетів підприємства

Дослідивши різні точки зору щодо системи бюджетів підприємств, пропонуємо доповнити рис. 2 складовими: у рамках поточного бюджету перед бюджетом продажів доцільно розробляти макропрогноз кон'юнктури ринку. Крім того, більш коректним вважаємо бюджет капітальних витрат замінити інвестиційним бюджетом. Наявність різноманітності приватних бюджетів зумовлено специфікою та масштабами діяльності конкретного економічного суб'єкта. Так, при наявності істотних запасів і багатонаменкатурного виробництва доцільно формувати бюджети запасів готової продукції, сировини і матеріалів, незавершеного виробництва. Також необхідний окремий бюджет постачання (план із закупівлі) матеріальними ресурсами.

## ВИСНОВКИ

Впровадження ефективної системи бюджетування є пріоритетним напрямком в діяльності підприємств України. Це дає можливість об'єктивно і максимально точно оцінити слабкі і сильні сторони підприємства, спрогнозувати можливі втрати і надлишки фінансових ресурсів, зекономити значні кошти, що в результаті призведе до зменшення собівартості продукції, покращення ефективності використання оборотних коштів і збільшення прибутку. Але саме створення системи взаємопов'язаних бюджетів не дає якого-небудь вагомого, конкретного економічного результату або ефекту. Воно надає підґрунтя для позитивних зрушень у майбутньому, та сьогодні.

Таким чином, бюджетування необхідне в сучасних економічних умовах, але ця технологія потребує подальшого вивчення для потреб сьогодення.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Хруцкий В. Е. Внутрифирменное бюджетирование : Настольная книга по постановке финансового планирования / В. Е. Хруцкий, В. В. Гамаюнов. — М. : Финансы и статистика, 2005. — 464 с.
2. Косарев О. Й. Методологія бюджетування діяльності підприємств : навч. посіб. / О. Й. Косарев, В. М. Волик. — К. : НАУ, 2004. — 96 с.
3. Голов С. Ф. Управлінський облік : підруч. / С. Ф. Голов. — К. : НАУ, 2008. — С. 340—403.
4. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента : в 2 т. / И. А. Бланк. — К. : Ника-Центр, 1999. — Т. 1. — 592 с., Т. 2. — 512 с.
5. Шумило Ю. О. Управління витратами в системі бюджетування / Ю. О. Шумило // Економіка. Фінанси. Право. — 2009. — № 12. — С. 19—23.
6. Куцик В. І. Роль бюджетування в управлінні підприємством / В. І. Куцик, Ю. О. Коляса // Інноваційна економіка. — 2012. — № 4(30). — С. 137—139.