

УДК:336.131:336.145(477)

**БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК МЕТОД УПРАВЛІНСЬКОГО
ОБЛІКУ****Семенюта В.В.
Лежньова А.В.***Дніпропетровська державна фінансова академія*

В статті обґрунтовано необхідність реалізації основних стадій процесу управління через бюджетне планування. Розкрито сутність поняття бюджетування та бюджету у контексті сучасного рівня розвитку ринкових відносин. Розкрита значимість бюджетування в процесі контролю за рівнем різних видів витрат. Наведено переваги застосування системи бюджетування сучасними підприємствами, основні вимоги до складання бюджетів та проблеми, з якими стикаються управлінці в процесі бюджетного планування. Наочно продемонстровано практичну актуальність бюджетування для управлінської діяльності шляхом аналізу бюджету продажу.

Ключові слова: бюджетування, бюджет, центри відповідальності, основний бюджет, бюджет продажу.

The article demonstrates the necessity of implementation of main stages of a management process via budget planning. It shows the essence of the notion of budgeting, as well as of a budget in the context of recent developments in the market relationships. Importance of budgeting in the monitoring process of various types of expenses is also demonstrated. The article highlights advantages of using budgeting as a tool in enterprise environments and main requirements for budgeting and problems faced by managers in the budget planning. The article shows practical importance of budgeting in the management process by way of analysis of a budgeting in sales.

Key words: budgetary planning, budget, responsibility centers, core budget, budget selling.

Актуальність проблеми. Сучасний рівень розвитку конкурентного середовища ринкової економіки України висуває нові вимоги до якості та ефективності управління витратами підприємства. Однією з таких вимог є планування витрат, що аргументовано спрямоване на досягнення конкретних цілей підприємства. Основним джерелом вдосконалення плану витрат на підприємстві виступає бюджетування. Бюджетування – це метод управлінського обліку, сутність якого полягає в поєднанні фінансових та маркетингових планів підприємства, що надає змогу вчасно реагувати

на проблеми, які виникають у процесі господарської діяльності. Сьогодні в Україні вже існують передумови щодо забезпечення стабільності і ефективності роботи підприємств, проте сучасні умови нестабільності зовнішнього середовища особливої актуальності надають саме питанням удосконалення системи управління на підприємствах, яке здійснюється на основі бюджетування. Значна кількість питань залишається відкритою: визначення сутності бюджетування, систематизація принципів бюджетування, а також чинників, що обмежують використання бюджетування в сучасних умовах.

Аналіз останніх наукових досліджень. Дослідженням сутності бюджетного планування в управлінському обліку витрат займався ряд провідних науковців: С.Г. Вербо́вецький, В.Б. Дзьоба, Х. Дюкаре́ва, Л.І. Квасній, Н.Д. Коринько та інші. Основні аспекти організації бюджетування на підприємстві висвітлено у дослідженнях, перекладених з англійської (Є. Брігхем [1], Дж. К. Шим [9], Дж. Г. Сигел [9], Р. Манн [5], Е. Майер [5]), проблеми, які виникають при впровадженні бюджетування у широку практику, досліджували економісти Р.Р. Дутчак, П.В. Круш, С.В. Поліщук, О.В. Турій, Т.О. Ілляшенко та інші. Аналіз досліджень вказаних науковців свідчить про те, що система бюджетування є сучасною технологією планування, обліку та контролю за внутрішніми грошовими потоками, фінансовими результатами, а також важливим інструментом управлінського обліку на підприємстві. Проте аналіз проблем інтегрованого розуміння значимості бюджетування в процесі контролю за рівнем різних видів витрат на сучасних підприємствах та теоретичних основ бюджетного планування показує, що ця проблематика залишається невисвітленою і потребує подальшого дослідження.

Мета роботи полягає в розкритті сутності поняття бюджетування та значимості бюджетування в процесі контролю за рівнем різних видів витрат на сучасних підприємствах.

Викладення основного матеріалу дослідження. Радикальні перетворення, що проходять в Україні, вимагають створення такої системи управління всередині підприємства, яка забезпечувала б стабільність і ефективність його роботи, а також конкурентоздатність продукції. На сучасних підприємствах реалізація основних стадій процесу управління здійснюється на основі бюджетування.

Процеси бюджетування як складової аспекту стратегічного планування набувають вирішального значення в умовах нестабільності ринків. Тому найбільш точна та вчасна інформація стає запорукою якісного та результативного планування та й взагалі успішного ведення бізнесу [2, с.237].

Бюджетування – це системна технологія планування, складова системи управління підприємством, яка вимагає оформлення планів підприємства через систему бюджетів з подальшою реалізацією в практичній діяльності підприємства, контролем і аналізом їх виконання та прийняттям відповідних управлінських рішень [4, с.223].

Власне бюджет – це певний план діяльності підприємства чи його підрозділів, виражений у кількісних (здебільшого грошових) показниках, це фінансові плани на конкретний період, узгоджені з виробничою діяльністю фірми, це вираз бажаного стану того, що підприємство поставило собі на меті.

Метою бюджетування є здійснення періодичного планування, забезпечення координації, кооперації та комунікації, створення основи для оцінки і контролю виконання, мотивація працівників шляхом їх орієнтації на конкретні цілі підприємства [6, с.532].

Сьогодні головною допомогою менеджерам в організації контролю за виконанням бюджетів та оцінці їх ефективності є формування центрів відповідальності — структурних підрозділів підприємства, керівники яких несуть відповідальність за певні показники в межах своїх функціональних обов'язків. Структура центрів відповідальності повинна відповідати організаційній структурі підприємства. Основою обліку за центрами відповідальності є закріплення витрат і доходів за керівниками різних рівнів і систематичний контроль за виконанням затверджених ними бюджетів [1, с.185].

За сучасних умов економічної нестабільності та непередбачуваності складання детальних бюджетів дає змогу підприємствам наступне:

1. Планувати операції, що забезпечують досягнення цілей підприємства, та визначити найближчі до реальних планові фінансові показники діяльності.

2. Складання бюджетів структурними підрозділами допомагає виявити недоліки в організаційній структурі підприємства, вирішити проблеми

комунікації та розподілу відповідальності між виконавцями.

3. Орієнтувати керівників усіх рівнів на досягнення завдань, що поставлені перед їх центрами відповідальності.

4. Контролювати роботу кожного підрозділу, аналізуючи виконання бюджетів. Як основу для оцінки виконання плану центрами відповідальності використовують звіти, складені на основі порівняння фактичних результатів з показниками бюджету, що дає можливість ефективніше оцінити відхилення фактичних результатів від очікуваних.

5. Підвищити професіоналізм менеджерів. Складання бюджету сприяє детальному вивченню своїх підрозділів та взаємовідносин між центрами відповідальності на підприємстві [6, с.533].

Основною вимогою до бюджету є його досяжність, тобто він повинен складатися на основі стратегічних планів підприємства та глибокого аналізу всіх існуючих даних та умов. Орієнтація на конкретні цілі є дуже значимою при розробці бюджетів, оскільки від цього залежить якість бюджетування та повнота включення всіх ресурсів і витрат для отримання бази зіставлення з фактичними показниками.

Впровадження системи бюджетування на підприємствах України супроводжує ряд проблем, які зазвичай пов'язані зі змінами у зовнішньому середовищі підприємства: економічними, законодавчими, технологічними, соціальними. Так, на ефективність бюджету впливають зміни у цінах на ресурси, зміни постачальників, зміни поведінки конкурентів, споживачів тощо. Саме тому, чим коротший термін застосування інструменту бюджетування, тим ефективніше його використання на підприємстві.

Основною вимогою бюджетування є індивідуальний підхід кожного підприємства до формування та оцінки статей, які включаються до бюджетів структурних підрозділів. Саме тому бюджет можна визнати фінансовим планом та економічним регулятором відносин між окремими структурними підрозділами підприємства [1, с.195].

Вивчаючи питання формування структури та змісту бюджетів, за основу, як правило, беруть два види бюджетів: операційні чи поточні, які відображають виробничу діяльність підприємства, і фінансові, які є прогнозом фінансової звітності. До того ж, існує таке поняття як

основний бюджет – це скоординований по усіх підрозділах план роботи підприємства в цілому, який об'єднує блоки окремих бюджетів та характеризує інформаційний потік для прийняття та контролю управлінських рішень.

Процес складання основного бюджету та взаємоузгодження бюджетів – досить складна та трудомістка робота, яка потребує участі менеджерів різних рівнів. Тому, коли при складанні бюджетів на підприємстві дотримується принцип «знизу-вгору», бюджети стають більш реалістичними, бо базуються на досвіді та прогнозах самих виконавців [2, с.238].

З поміж операційних бюджетів виділяють бюджет продажу, бюджет виробництва, бюджет виробничих запасів, бюджет прямих витрат на матеріали, бюджет прямих витрат на оплату праці, бюджет виробничих накладних витрат, бюджет виробничої собівартості продукції, бюджет адміністративних витрат, прогноз звіту про фінансові результати (в рамках операційної діяльності) [6, с.533].

Одним з основних бюджетів вважають бюджет продажу, який складається маркетинговими службами підприємства на підставі аналізу різних мікро- та макроекономічних факторів. Цей бюджет є відправною точкою для складання подальших бюджетів. Порядок складання бюджету та напрямки підготовчої роботи розглянемо на прикладі діючого підприємства ХХХ.

Підприємство ХХХ випускає один вид продукції, згідно з політикою продажів передбачено, що покупці сплатять протягом кварталу 60% вартості проданої продукції, а 40% – у наступному кварталі. Можна розрахувати прогноз продажу і цін на рік (табл. 1).

Таблиця 1. Прогноз продажу і цін на 2012 рік

Період	Кількість одиниць	Ціна за одиницю, грн.
2012 рік		
I квартал	8 680	538,0
II квартал	6 710	536,0
III квартал	7 910	536,0
IV квартал	8 455	539,0

На підставі прогнозу продажу можна скласти бюджет продажу на 2012 рік (табл. 2).

Таблиця 2. Бюджет продажу на 2012 рік

Показник	Квартал				Разом за рік
	1	2	3	4	
Обсяг продажу, од.	8 680	6 710	7 910	8 455	31 755
Ціна за одиницю, грн..	538	536	536	539	х
Доход від продажу, грн.	4 669 840	3 596 560	4 239 760	4 557 245	17 063 405

Досить важливим аспектом після складання бюджету продажів є розрахунок очікуваних грошових надходжень від продажу продукції з урахуванням наявної дебіторської заборгованості (табл. 3).

Таблиця 3. Графік грошових надходжень, грн.

Показник	Квартал				Разом за рік
	1	2	3	4	
Дебіторська заборгованість на 1 січня	2041961				2041961
Реалізація у 1 кварталі:					
4 669 840*60%	2801904				2801904
4 669 840*40%		1867936			1867936
Реалізація у 2 кварталі:					
3 596 560*60%		2157936			2157936
3 596 560*40%			1438624		1438624
Реалізація у 3 кварталі:					
4 239 760*60%			2543856		2543856
4 239 760*40%				1695904	1695904
Реалізація у 4 кварталі:					
4 557 245*60%				2734347	2734347
Разом грошових надходжень:	4843865	4 025 872	3 982 480	4 430 251	17 282 468

На підставі графіку грошових надходжень менеджери зіставляють планові надходження з фактичними, оперативно виявляють причини відхилень, аналізують їх та роблять відповідні висновки. Тож розглянемо фактичні показники продажу продукції підприємства за два квартали 2012 року (табл.4).

Таблиця 4. Фактичний продаж продукції за 2 квартали 2012 року

Показник	Квартал			
	1 план	1 факт	2 план	2 факт
Обсяг продажу, од.	8 680	8 160	6 710	7 225
Ціна за одиницю, грн..	538	542	536	535
Доход від продажу, грн.	4 669 840	4 422 720	3 596 560	3 865 375

На основі порівняння запланованих показників цін та обсягів продажу із фактичними ми можемо зробити аналіз відхилень та встановити при-

чини невідповідності між показниками. Так, за планом ціна за одиницю продукції у першому кварталі складала 538 грн. У зв'язку зі значним подорожчанням тарифів на комунальні послуги з січня місяця, собівартість виготовлення одиниці продукції значно зросла. На збільшення ціни вплинула і вимушена зміна постачальника основних ресурсів, з яким була укладена угода на менш привабливих для підприємства умовах. Через збільшення ціни на продукцію обсяги продажу знизилися до 8160 од. у порівнянні з 8680 запланованими.

При плануванні показників обсягів продажу продукції та цін на другий квартал було враховано сезонний спад попиту на даний вид продукту. До того ж, у другому кварталі підприємству вдалося значно знизити собівартість продукції за рахунок введення нової ресурсозберігаючої технології виробництва та укласти угоду з головним постачальником на більш вигідних умовах. Тому ціна на продукцію у другому кварталі склала 535 грн. у порівнянні з 536 грн. запланованими. Значне зниження ціни на товар у порівнянні з попереднім кварталом та поліпшення якості продукції дало змогу підприємству у другому кварталі збільшити обсяги продажу до 7 225 од. у порівнянні з 6 710 од. за планом.

На основі графіку фактичних грошових надходжень за 2 квартали 2012 року зробимо порівняльний аналіз доходів від продажу за фактом із доходами від продажу за планом згідно до передбаченої підприємством політики продажів (табл. 5).

Таблиця 5. Грошові надходження за фактом за 2 квартали 2012 року, грн.

Показник	Квартал			Разом за півроку факт	Разом за півроку план
	1	2	3		
Дебіторська заборгованість на 1 січня 2012 року	2041961			2041961	2041961
Реалізація у 1 кварталі:					
4 422 720*60%	2653632			2653632	2801904
4 422 720*40%		1769088		1769088	1867936
Реалізація у 2 кварталі:					
3 865 375*60%		2319225		2319225	2157936
Дебіторська заборгованість на 1 липня 2012 року			1546150	1546150	1438624
Разом грошових надходжень:	4695593	4088313	1546150	8783906	8869737

На основі порівняння фактичних розмірів грошових надходжень від продажу продукції з плановими ми можемо проаналізувати відхилення та встановити причини їх виникнення. Так, у першому кварталі обсяг грошових надходжень за фактом був меншим, ніж за бюджетом, що перш за все пов'язано зі зменшеннями у першому кварталі обсягів продажів продукту. У другому ж кварталі фактичний обсяг грошових надходжень значно зріс та перевищив планові показники, що пов'язано зі збільшенням обсягів продажу продукції у відповідному кварталі.

Висновки. Сьогодні в Україні вже існують передумови щодо забезпечення стабільності і ефективності роботи підприємств, та за сучасних умов нестабільності зовнішнього середовища особливої актуальності набуло питання удосконалення системи управління на підприємствах, яке здійснюється на основі бюджетування.

Бюджет є інструментом ефективного оперативного управління підприємством, а також засобом прогнозування на підставі розроблення різних сценаріїв розвитку підприємства з урахуванням змін та впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Розроблення бюджетів забезпечує періодичне планування операцій підприємства, дає можливість передбачити майбутні проблеми і визначити найкращий шлях досягнення стратегічної мети.

Бюджетування діяльності підприємств дозволяє створити ефективну систему управління грошовими потоками, підвищити конкурентоспроможність, оптимізувати доходи й витрати за кожним центром відповідальності та на підприємстві в цілому, отримувати консолідовану звітність та підвищити ефективність управління.

Особливий інтерес при прийнятті управлінських рішень викликає бюджет продажу, оскільки він є основою для складання інших бюджетів. У ньому відображаються показники продажу у натуральному і вартісному показниках за видами продукції. Так, на прикладі підприємства ХХХ було продемонстровано аналіз бюджету продажу, який засвідчив що розроблення бюджету, вмілий його аналіз та використання усіх його можливостей дає підприємству змогу не лише вчасно реагувати на мінливість зовнішнього середовища, а й гарантувати контроль за власними прибутками.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Брігхем Є. Основи фінансового менеджменту / Пер. з англ. - К.: Молодь, 1997. - 472 с.
2. Дутчак Р.Р. Бюджетне планування в управлінському обліку витрат на промислових підприємствах // Економічний простір. – 2012. – №61, С. 236-241
3. Ілляшенко Т.О., Ілляшенко К.В., Скобенко М.В. Бюджетування як напрямок удосконалення системи управління діяльністю підприємств // Вісник СумДУ: серія «36 Економіка». – 2012. – №3, С.36-44
4. Круш П.В., Поліщук С.В., Філімонов А.Г. Інтегрована система бюджетного планування // Інноваційна економіка. – 2012. – №36, С. 222-225
5. Манн Р., Майер Е. Контролінг для початківців: Пер. з англ. – М.: Фінанси і статистика, 1992. – 208 с.
6. Турій О.В. Бюджетне планування // Вісник Нац.університету «Львівська політехніка». – 2001. – № 417, С.531-537
7. Український бізнес ХХІ століття: реалії, проблеми, перспективи: Щорічник досліджень Консорціуму із удосконалення менеджмент-освіти в Україні. 2005. – К., 2005. – 270 с.
8. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Пер.с нем. - М.:Финансы и статистика, 1997. - 800 с.
9. Шим-Джай К., Сигел Джойл Г. Основы коммерческого бюджетирования / Пер. с англ. – СПб.: Пергамент. с 1998. – 496с.