

**БЮДЖЕТУВАННЯ У СИСТЕМІ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ**

У статті розкриті підходи щодо планування прибутковості діяльності підприємств. Підкреслено, що комплексне впровадження та застосування бюджетування у системі управлінського обліку не лише підвищить якість управління підприємствами, але і дозволить їм оптимально використати можливості і перспективи, що відкриваються у зовнішньому середовищі, а також забезпечить ефективне використання внутрішніх ресурсів. При цьому пропонується застосовувати у процесі такого бюджетування методи ситуаційного аналізу та практику розробки різного рівня бюджетів.

Ключові слова: бюджетування, управлінський облік, прибутковість підприємств.

LIDIYA PETROVNA RADETSKA  
Khmelnickiy National University

**BYUDZHETUVANNYA IN SYSTEM OF ADMINISTRATIVE ACCOUNT**

*Abstract - In connection with development in Ukraine of market relations it will be to carry out economic activity enterprises in the conditions of growing vagueness and changeability of economic environment. On such conditions the process of planning of profitability of activity of enterprise tested substantial changes. Methods, planning of income, which operated at the terms of the centralized economy, did not justify itself, and it was acknowledged one of principal reasons which resulted in a difficult economic situation.*

*Short-term financial decisions are usually accepted quick than long-term. But it does not mean that they are of less importance in compared to long-term. A company can develop a successful enough investment project, define optimum correlation of the borrowed and own capitals, develop the perfect policy of dividends and, at the same time, fall flat in activity, because nobody of managers of company looked after about that, to have an enough money for payment of it current.*

*Complex introduction and application of byudzhetuвання in the system of administrative account will be not only promoted by quality of management enterprises but also will allow them optimum to use possibilities and prospects which are opened in an external environment, and also will provide the effective use of internal resources. It is thus suggested to apply the methods of situational analysis and practice of development of different level of budgets in the process of such byudzhetuвання.*

Keywords: byudzhetuвання, administrative account, profitability of enterprises.

**Вступ.** У зв'язку з розвитком в Україні ринкових відносин господарську діяльність підприємствам доводиться здійснювати в умовах зростаючої невизначеності та мінливості економічного середовища. За таких умов процес планування прибутковості діяльності підприємства зазнав суттєвих змін. Методи планування прибутку, що діяли за умов централізованої економіки, не виправдали себе, і це було визнано однією із основних причин, що призвели до складної економічної ситуації. Новим економічним умовам не відповідала також і стара система планування прибутку, а без такого планування, як виявилось, не в змозі працювати жодне підприємство. Таким чином виникла нагальна потреба розробки нової системи, яка буде відповідати цілям та задачам підприємства за умов ринкової економіки, що допомагає здійснювати ефективну управлінську діяльність та досягти найбільшої вигоди функціонування такого підприємства.

**Основна частина.** Вагомий внесок у дослідження концепції бюджетування у системі управлінського обліку зробили: В.А. Верба, О.В. Вострякова, О.М. Гребецькова, С.Ф. Покропивний, С.М. Соболев, Г.О. Швиданенко, та інші вітчизняні і зарубіжні вчені. Проте на сьогоднішній день немає єдиної думки щодо ролі бюджетування у розвитку системи управлінського обліку діяльності підприємств.

Недостатня розробка питань щодо ролі бюджетування у розвитку системи управлінського обліку діяльності підприємств стали основою для вибору теми даної публікації.

Як підкреслюють С.Ф. Покропивний, С.М. Соболев та Г.О. Швиданенко, „...з розвитком світової економіки планування діяльності та зростання прибутковості стали основою діяльності підприємств. Характерним прикладом такого планування є бізнес-план. Без нього дуже мало інвесторів наслідяться вкладати кошти у розвиток або розширення бізнесу. Від правильності та точності прогнозів залежать успіхи і невдачі підприємницької діяльності. Але якщо інвестор не побачить у бізнес-плані „нормального прибутку”, ні про які фінансові вкладення не може бути й мови” [1, с.58].

На думку В.А. Верби, О.М. Гребецькової та О.В. Вострякова фінансове планування прибутку є життєво необхідним для господарюючого суб'єкту. Планувати необхідно для того, щоб:

- розуміти, де, коли і для кого підприємство передбачає виробляти та продавати свою продукцію;
- знати, які ресурси та коли будуть потрібні підприємству для досягнення поставлених цілей;
- досягти ефективного використання залучених ресурсів;
- передбачити несприятливі ситуації, аналізувати можливі ризики та передбачити конкретні заходи щодо їх зниження;
- і, накінець, бачити, який прибуток підприємство буде мати після закінчення процесу виробництва та реалізації продукції [2, с.179].

Грещак М.Г. та Коцюба О.С. вважають, що навіть сьогодні, коли Україна підключена до світового інформаційного потоку обміну знаннями та досвідом, а кількість кваліфікованих фахівців значно зросла,

системи планування діяльності на українських підприємствах не позбавлені недоліків:

- форми більшості планово-економічних документів незручні для проведення фінансового аналізу;
- процес планування за традицією розпочинається з виробництва, а не з вивчення потреби ринку в кінцевому продукті;
- при плануванні превалює затратний метод ціноутворення, без врахування попиту на продукцію;
- не аналізується безбитковість продаж;
- економічне планування не доводиться до фінансового, а тому не дає змоги визначити потребу у фінансуванні підприємства;
- при існуючій системі планування неможливо визначити запас фінансової міцності, достовірно проводити сценарний аналіз та аналіз фінансової стійкості підприємства за умов діяльності, що швидко змінюються [3, с.42-43].

Фінансове планування – це управління процесами створення, розподілу, перерозподілу та використання фінансових ресурсів на підприємстві, що реалізується у деталізованих фінансових планах. Фінансове планування є складовою частиною загального процесу планування, а отже і управлінського процесу, що здійснюється менеджментом підприємства. Його основними етапами є:

- аналіз інвестиційних можливостей та можливостей фінансування, що є у розпорядженні компанії;
- прогнозування наслідків поточних рішень з метою, щоб уникнути небажаних ситуацій та зрозуміти сутність зв'язку між поточними та майбутніми рішеннями;
- обґрунтування вибраного варіанту із множини можливих рішень (цей варіант і буде представлений у кінцевій редакції плану);
- оцінка результатів, досягнутих компанією, у порівнянні з цілями, що були передбачені фінансовим планом;
- аналіз отриманого та використаного прибутку з метою інтенсифікації діяльності підприємства.

Можна виділити наступні рівні фінансового планування: довгострокове (інвестиційне) та короткострокове (поточне). Довгострокове планування пов'язане з придбанням основних засобів, використовувати які передбачається протягом тривалого часу. При цьому поділ здійснюється у відповідності з наступними критеріями:

- група активів та зобов'язань, з якими пов'язані питання фінансового планування (довгострокові зобов'язання);
- рішення довгострокового фінансового планування нелегко призупинити, оскільки вони впливають на діяльність компанії протягом тривалого часу;
- тривалий плановий період (як правило - три і більше років).

Короткострокові фінансові рішення зазвичай приймаються швидше, ніж довгострокові. Але це не означає, що вони є менш важливими у порівнянні з довгостроковими. Компанія може розробити досить вдалий інвестиційний проект, визначити оптимальне співвідношення позичкового та власного капіталів, розробити досконалу політику дивідендів і, в той же час, не мати успіху в діяльності, тому що ніхто з менеджерів компанії не потурбувався про те, щоб мати достатньо грошових коштів для оплати її поточних рахунків, тобто компанія віднеслась несерйозно до вирішення питань поточного фінансового планування.

Розробники довгострокових фінансових планів прагнуть мати справу з агрегованими інвестиційними показниками і при цьому, зазвичай, не вникають в окремі деталі діяльності. Багаточисельні дрібні інвестиційні проекти поєднуються між собою і розглядаються як один крупний проект. Наприклад, для кожної бізнес-одиниці холдингу розробляються три можливих варіанти діяльності:

- план так званого „агресивного” росту, що передбачає значні капіталовкладення, розвиток виробництва нових продуктів, завоювання нових ринків збуту продукції;
- план нормального росту, при якому зростання обсягів виробництва здійснюється у відповідності зі зростанням попиту на продукцію;
- план скорочення витрат, основною задачею якого є мінімізація потрібних капіталовкладень.

Фінансовий менеджер при цьому не займається деталізацією проектів усередині кожного з варіантів діяльності, оскільки достатньо принципово ухвалити будь-який із варіантів.

Умови, від яких залежить ефективність фінансового планування, впливають із самих цілей даного процесу та потрібного кінцевого результату. У зв'язку із зазначеним, на нашу думку, можна виділити три основні умови фінансового планування.

1. *Наявність моделі прогнозу.* Фінансові плани повинні бути складеними за умови наявності достатньо точного прогнозу визначальних факторів. При цьому прогнозування може базуватися на використанні історичної інформації.

2. *Відсутність оптимального фінансового плану.* Як правило, менеджери компанії змушені самостійно здійснювати вибір із декількох варіантів альтернативних рішень, опираючись при цьому на свій професійний досвід, а інколи і на власну інтуїцію. Задача менеджерів у даному випадку полягає в тому, щоб представити керівництву компанії усю палітру можливих результатів діяльності у плановому періоді.

3. *Контроль втілення фінансового плану в життя.* Виконання довгострокових планів неможливе без поточного планування, підпорядкованого вказаним довгостроковим планам. Зрозуміло, що жоден

довгостроковий план не виконується з абсолютною точністю. Вимоги щодо точності виконання планових показників при цьому повинні зростати по мірі наближення кінця планового періоду.

Прогноз, заснований на найбільш ймовірних подіях, передбачає своїм результатом конкретний (жорсткий) фінансовий план, що може втратити свою цінність в результаті настання будь-якої малоімовірної події. У такій ситуації компанія змушена буде розробляти новий фінансовий план, а тому, на нашу думку, на стадії підготовки фінансового плану доцільно застосовувати ситуаційний аналіз типу „Що буде, якщо...?”

Основні положення ситуаційного аналізу при цьому полягають у наступному:

- існує значна кількість зовнішніх факторів, що не залежать від компанії, але здійснюють вплив на фінансовий план компанії у плановому періоді;
- деякі із названих факторів не піддаються зовсім або важко піддаються кількісній оцінці;
- значення кількісних факторів у плановому періоді у момент часу „зараз” є невідомими і піддаються лише ймовірнісній оцінці;
- реальність фінансового плану зростає у випадку, якщо розглядаються не дискретні (точкові) значення факторів, а певний діапазон значень.

Суть ситуаційного аналізу полягає у тому, що, змінюючи вихідні дані щодо планових обсягів продаж, цін тощо, аналізуються кінцеві результати фінансового планування, оцінюються ризики та визначається оптимальний варіант дій.

Ситуаційний аналіз на практиці неможливо провести без відповідної обчислювальної техніки. Оскільки фінансовий план є досить складним документом, то розробка будь-якого варіанту такого плану практично неможлива без застосування комп'ютерних розрахунків та відповідних програм. При цьому ситуаційне моделювання у деяких випадках передбачає складання десятків споріднених фінансових планів.

Фінансове планування краще здійснювати за допомогою бюджетування, тобто процесу планування майбутньої діяльності підприємства, результати якого оформляються у вигляді бюджетів [4, с.142].

Зазвичай розробка бюджетів здійснюється в рамках оперативного планування. Виходячи із стратегічних цілей фірми, бюджети вирішують задачі розподілу економічних ресурсів, що знаходяться у розпорядженні даної фірми. Розробка бюджетів надає кількісну визначеність обраним перспективам існування фірми.

До основних задач бюджетування належать:

- забезпечення поточного планування;
- забезпечення координації, кооперації та комунікації підрозділів підприємства;
- обґрунтування витрат підприємства;
- створення бази для оцінки та контролю виконання планів підприємства;
- дотримання вимог чинного законодавства та укладених контрактів.

Впровадження процесу бюджетування на підприємстві стикається з проблемами, які можна об'єднати у дві групи: методичні та організаційні. Від адміністративної системи господарювання приватизовані підприємства отримали у спадок величезний досвід розробки документів, що у переважній більшості є непотрібними їм у ринковій економіці. А тому у ринкових умовах господарювання принципово важливим є прийняття рішення щодо впровадження бюджетування у новому реальному масштабі цінностей. Основними етапами даного процесу є:

- вивчення внутрішньої та зовнішньої документації підприємства, його структури і взаємодії підрозділів, механізмів управлінського обліку тощо;
- пошук оптимальних шляхів залучення управлінської команди підприємства у процес бюджетування;
- розробка плану впровадження бюджетування (усі подальші дії будуть визначатися саме вказаним планом);
- перегляд старих та розробка нових внутрішніх стандартів;
- створення інформаційної бази для бюджетування, яка передбачає розробку нових звітів у розрізі структурних підрозділів, що є досить наближеними до специфіки діяльності підприємства;
- створення нових або реорганізація старих підрозділів для здійснення процесу бюджетування;
- розробка або придбання програмного забезпечення та його установка;
- навчання персоналу.

Важливим фактором процесу бюджетування є час, і стосовно часової решітки бюджетного процесу немає однозначної думки. Але у будь-якому випадку процес планування необхідно здійснювати таким чином, щоб вказаний процес був найбільш зручним та корисним. Схему складання такого плану наведемо на прикладі гуртової торгівельної компанії, для якої доцільно скласти річний бюджет, що ґрунтується на довгострокових планах та контрактах компанії (рис. 1). У цьому випадку рік розбивається на 12 місяців, і для кожного місяця складаються усі наведені на рисунку бюджетні розрахунки. Показники вказаних бюджетів є фінансовими орієнтирами діяльності компанії.

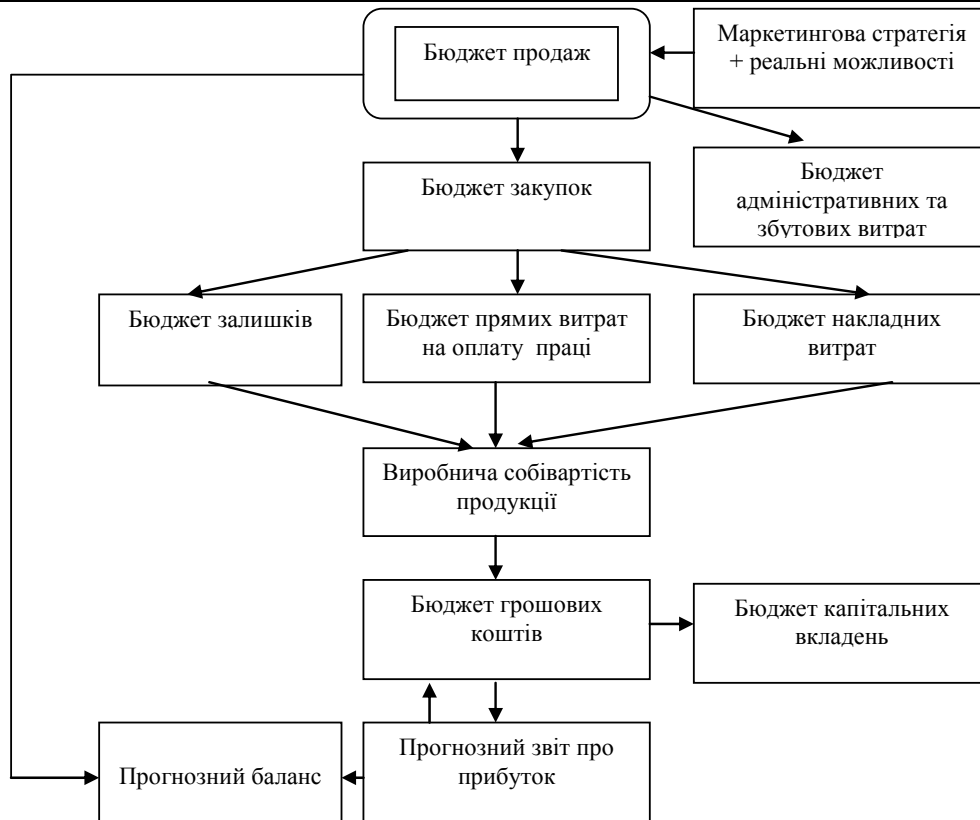


Рис. 1. Структура річного бюджету торгівельного підприємства



Рис. 2. Структура місячного бюджету торгівельного підприємства

Приклад місячного бюджету, що є більш деталізованим у порівнянні з річним бюджетом, наведений на рисунку 2.

На підставі наведеного річного бюджету розробляються більш детальні помісячні плани, в яких знаходять конкретизацію показники такого річного плану. Саме за допомогою місячних бюджетів контролюється виконання річних бюджетів, встановлюються відхилення фактичних показників діяльності фірми від показників, передбачених бюджетами. По негативних відхиленнях, тобто таких, що призводять до скорочення обсягів діяльності або зростання витрат усіх видів ресурсів, встановлюються причини таких відхилень, винні в цьому посадові особи та розробляються заходи щодо недопущення вказаних відхилень у майбутньому.

Зокрема, наприклад, бюджет продаж у цьому випадку розробляється двічі: у розрізі асортименту та

у розрізі клієнтів (споживачів). Для чого це потрібно? З одного боку, у місячному бюджеті планується виручка, яка у загальному випадку не завжди співпадає з сумою грошових коштів, що надійшли на поточний рахунок підприємства. А тому додатково планується оплата кожним клієнтом відвантаженої продукції та погашення дебіторської заборгованості. Якщо, наприклад, виявиться, що в результаті виконання місячного бюджету стосовно певного клієнта зросла дебіторська заборгованість, за умови незмінних у порівнянні з минулим місяцем обсягів продаж, то це означає, що такий клієнт, взагалі кажучи, „заморожує” грошові кошти підприємства, і у цьому випадку повинні бути вжиті відповідні заходи.

**Висновки.** Комплексне впровадження та застосування бюджетування у системі управлінського обліку не лише підвищить якість управління підприємствами, але і дозволить їм оптимально використати можливості і перспективи, що відкриваються у зовнішньому середовищі, а також забезпечить ефективне використання внутрішніх ресурсів. При цьому пропонується застосовувати у процесі такого бюджетування методи ситуаційного аналізу та практику розробки різного рівня бюджетів.

### Література

1. Покропивний С.Ф. Бізнес-план: Технологія розробки та обґрунтування / С.Ф. Покропивний, С.М. Соболь, Г.О. Швиданенко. – К.: КНЕУ, 2009. – 160 с.
2. Верба В.А. Задачи управления прибылью на промышленном предприятии / В.А. Верба, О.М. Гребецкова, О.В. Востряков. – К.: КНЕУ, 2009. – 298 с.
3. Грещак М.Г. Управление витратами / М.Г. Грещак, О.С. Коцюба. – К.: КНЕУ, 2003. – 132 с.
4. Шершньова З.Є. Стратегічне управління / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська, Ю.М. Ратушний. – К.: КНЕУ, 2008. – 232 с.
5. Бочаров В.В. Коммерческое бюджетирование / В.В. Бочаров. – СПб. : Питер, 2010. – 378 с.

### References

1. Pokropyvnyy S.F. Biznes-plan: Tekhnolohiya rozrobky ta obgruntuvannya / S.F. Pokropyvnyy, S.M. Sobol', H.O. Shvydanenko. – K.: KNEU, 2009. – 160 s.
2. Verba V.A. Zadachy upravleniyya prybylyu na promyshlennom predpriyatyy / V.A. Verba, O.M. Hrebetskova, O.V. Vostryakov. – K.: KNEU, 2009. – 298 s.
3. Hreshchak M.H. Upravlinnya vytratamy / M.H. Hreshchak, O.S. Kotsyuba. – K.: KNEU, 2003. – 132 s.
4. Shershnyova Z.Ye. Stratehichne upravlinnya / Z.Ye. Shershnyova, S.V. Obors'ka Yu.M. Ratushnyy. – K.: KNEU, 2008. – 232 s.
5. Bocharov V.V. Kommercheskoe byudzhetirovaniye / V.V. Bocharov. – Spb. : Pyter, 2010. – 378 s.

Рецензія/Peer review : 5.5.2014 р. Надрукована/Printed : 17.8.2014 р.  
Рецензент: д.е.н., проф. Войнаренко М. П.