

УДК 658.15

Бугас Н.В., к.е.н., доцент,

Гамза Л.М.

Київський національний університет технологій та дизайну

ОСОБЛИВОСТІ БЮДЖЕТНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Стаття присвячена основним аспектам формування системи бюджетів на підприємстві, подано визначення бюджетного управління, бюджетної структури, окреслено цілі складання бюджету, виділено основні управлінські бюджети і сфери їх застосування, функції та методи бюджетування, використання системи бюджетів на українських підприємствах.

Ключові слова: бюджет, бюджетування, бюджетне управління, операційний бюджет, фінансове планування.

N. Bugas, L. Gamza

SPECIFICITY BUDGET MANAGEMENT OF THE ENTERPRISES

In the article the basic aspects of forming of the system of budgets are considered on an enterprise, determination of budgetary management is given, budgetary structure, outlined goals draftings of budget, basic administrative budgets and their application, function, domains and methods of of the system of budgets, use of the system of budgets, are selected on the Ukrainian enterprises.

Keywords: budget, budgeting, budget management, operating budget, financial planning.

Бугас Н.В., Гамза Л.М.

ОСОБЕННОСТИ БЮДЖЕТНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

В статье рассмотрены основные аспекты формирования системы бюджетов на предприятии, подано определение бюджетного управления, бюджетной структуры, очерченно цели составления бюджета, выделены основные управленческие бюджеты и области их применения, функции, и методы бюджетирования, использование системы бюджетов на украинских предприятиях.

Ключевые слова: бюджет, бюджетирование, бюджетное управление, операционный бюджет, финансовое планирование.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Розвиток ринкової економіки в Україні спричинив радикальні зміни в плануванні, обліку і контролі виробничо-господарської діяльності. Підприємствам доводиться діяти в умовах стрімкого розвитку нових технологій, жорсткої конкуренції і нестабільності. Тому досліджуються методи та інструменти фінансово-економічного планування, як основи планово-аналітичної роботи всіх галузей економіки. Бюджетне планування залишається слабким місцем управління українських підприємств. На сьогодні наукова база планування і бюджетування як основного його інструменту є недостатньо вивченою. Тому важливим завданням сучасних економічних досліджень стає розроблення основ створення бюджетного управління на підприємствах.

Бюджетування як один з методів внутрішнього фірмового планування є важливим елементом управління виробничо-фінансовою діяльністю господарюючих суб'єктів.

Бюджети, згідно західної термінології, - це плани діяльності підприємств і різноманітних його структурних одиниць, виражені у фінансових показниках. Основне призначення бюджетів – це підтримка вирішення трьох управлінських задач:

- прогноз фінансового стану;
- порівняльний аналіз запланованих і фактично отриманих результатів;
- оцінка та аналіз виявлених відхилень.

Метою даної статті є дослідження теоретичних аспектів здійснення бюджетного управління на підприємстві та надання практичних рекомендацій щодо його застосування на підприємствах України.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Основні положення планування та бюджетування фінансово-господарської діяльності знайшли своє

відображення у роботах зарубіжних вчених: Т. Скоуна, М. Мескона, Е. Майєра, Т. Манна, Х. Фольмута, Д. Хана, А. Дайле, К. Друрі, Н.Г. Данілочкіної, Е.С. Мінаєва; українських вчених: М.Г. Чумаченка, М.Д. Білика, Ф.Ф. Бутинця, С.Ф. Голова, М.С. Пушкаря, О.Є. Кузьміна та ін. Ці вчені досліджують проблеми комплексного фінансового планування та бюджетування, які допомагають підприємствам "вижити" в сучасних жорстких умовах ринкових відносин.

Цілі статті. Невирішені проблеми, пов'язані з реалізацією процесу бюджетного управління потребують заповнення відповідних розділів економічної теорії і практики в цій галузі. Без теоретико-прикладного осмислення принципів, методів і функцій бюджетування господарських структур не можливо досягти ринкових цілей розвитку і забезпечити реальний контроль за процесом їх досягнення.

Для вирішення вказаних проблем необхідні різні підходи щодо управління підприємствами, зокрема повинен бути управлінський облік витрат та доходів. Одним з елементів управлінського обліку, який усе частіше впроваджується в роботу вітчизняних підприємств, є бюджетування.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Важливим завданням бюджетної політики на сучасному етапі є вирішення проблеми удосконалення міжбюджетного регулювання з позиції досягнення узгодженості інтересів органів центральної влади та місцевого самоврядування в частині розподілу повноважень і закріплення фінансових ресурсів на здійснення державних повноважень. Місцеві органи влади та органи місцевого самоврядування практично позбавлені стимулів до збільшення доходів і раціонального їх використання. Така ситуація обумовлена тим, що значна частина зібраних на певній території коштів надходить до Державного бюджету України, а обсяг коштів, що залишається на місцях, не дає можливості здійснювати перспективне прогнозування і планування розвитку територій. Тому проблема збалансування бюджету, тобто досягнення бюджетної рівноваги, також належить до ключових проблем сьогодення. З причин об'єктивного і суб'єктивного характеру держава в процесі свого функціонування витрачає все більше коштів. Це, у свою чергу, викликає необхідність зростання доходної частини бюджету за рахунок додаткових надходжень, зокрема податків. Але збільшення податкового тягаря призводить до зниження ефективності виробництва, скорочення робочих місць, зростання рівня безробіття. Як наслідок, з одного боку, скорочується доходна частина бюджету (у зв'язку зі зниженням ділової активності), а з іншого боку, - зростає його видаткова частина (у зв'язку зі зростанням соціальних виплат). У такому випадку утворюється зворотня ситуація: бажання уряду підвищити доходи бюджету за рахунок підвищення податкового тиску в середньо- і довгостроковій перспективі призводять до їх зменшення та зростання витрат [4]. На нашу думку, ця проблема може бути вирішена за умов розширеного відтворення доходів бюджету, створення ефективної системи контролю за їх використанням, досягнення оптимуму в процесі надання суспільних благ і послуг за рахунок коштів бюджету. Ще однією з вагомих для України проблем можна назвати проблему зростання державного боргу і витрат з його обслуговування.

Бюджетування, як сучасна управлінська технологія, передбачає розроблення, реалізацію й аналіз виконання бюджетів на підприємстві і допомагає оптимізувати ресурсні потоки, забезпечити економію, удосконалити управління грошовими ресурсами, зміцнити фінансову дисципліну, підвищити рівень інвестиційної привабливості й конкурентоспроможності суб'єкту господарювання. Бюджетування - процес організації управління фінансово-господарською діяльністю суб'єктів господарювання, який ґрунтується на розробці бюджетів у розрізі центрів відповідальності чи/та напрямів діяльності підприємства, контролю за їх виконанням, аналізу відхилень від бюджетних показників та регулюванні на цій основі господарської діяльності з метою узгодження й досягнення намічених результатів на всіх рівнях управління [2].

Бюджетування в західній управлінській практиці є складовою методу "управління за відхиленнями". Управління за відхиленнями є періодичною процедурою ухвалення рішень на підставі аналізу причин відхилень фактичних показників від планованих. Це один з найпростіших і найпоширеніших механізмів управління, до того ж, за умови правильного застосування, досить ефективний. Якщо використовувати дослівний переклад з англійської

мови, то процес управління за відхиленнями належить називати бюджетним плануванням (від budget planning). Таким чином, центр ваги переноситься на процес аналізу розбіжностей і ухвалення рішень на основі цього аналізу. Отже, бюджетне управління (управління за відхиленнями, бюджетне планування) – методика управління ресурсами організації, що складається з трьох стадій: визначення плану (бюджету); визначення фактичних показників; визначення відхилень, аналізу причин, що спричинили їх, і ухвалення рішень на основі результатів аналізу. Для з'ясування причин відхилень надаються засоби вертикального і горизонтального (порівняльного) аналізу.

В західній літературі виділено сім основних принципів побудови бюджетної системи на підприємстві [1]:

1. Бізнес-планування (бюджетування) – це інструмент досягнення цілей компанії.

Перед тим як розробляти план, потрібно визначити цілі, які формуються на стратегічному рівні корпоративного управління. Таким чином, бюджетування являється інструментом реалізації стратегії підприємства. За допомогою цієї технології забезпечується безперервний зв'язок стратегічних цілей з планами, що направлені на їх досягнення, і забезпечення реалізації планів оперативними процесами. Саме бюджетування вводить стратегію в дію.

2. Бізнес-планування (бюджетування) – це управління бізнесом.

Основою постановки бюджетування являється фінансова структура. Вона повинна відображати, перед усім, структуру бізнесу та видів діяльності, якими займається підприємство. Якщо підприємство веде декілька бізнес-одиниць, які являються відносно самостійними джерелами прибутку, то кожна з них повинна мати власні бюджети. Це необхідно для того, щоб правильно оцінити результати діяльності по кожному напрямку, забезпечити ефективне управління кожним з них.

3. Бізнес-планування (бюджетування) – це управління на основі збалансованих фінансових показників.

Перед тим як приступити до розробки бюджетів, необхідно визначити, на які фінансові показники орієнтується керівництво підприємства, які індикатори приймаються в якості критеріїв успіху діяльності компанії на період планування. Ці показники повинні бути пов'язані зі стратегічними цілями і визначені досить конкретно. Наприклад, такий показник, як прибуток. Прибуток може бути довгостроковим або поточним, тому його потрібно пов'язати з часовим періодом. Крім того, прибуток може бути маржинальним, валовим або чистим. Цей вибір визначає пріоритети для керівників компанії і менеджерів всіх рівнів. Крім того, фінансові показники повинні бути збалансованими, оскільки покращення одного показника часто призводить до погіршення іншого. І, нарешті, показники повинні представляти систему, яка охоплює всі елементи фінансової структури.

Бізнес-планування (бюджетування) – це управління за допомогою бюджетів.

Головними інструментами технології бюджетного управління являються три основних бюджети:

- бюджет руху грошових коштів, призначений для управління ліквідністю;
- бюджет доходів і видатків, який допомагає управляти операційною ефективністю;
- прогнозний баланс, необхідний для управління вартістю активів підприємства.

Основні бюджети складаються не тільки для підприємства в цілому, але і для кожної бізнес-одиниці (центру прибутку).

4. Бізнес-планування (бюджетування) охоплює повний контур управління.

Будь-який управлінський процес являє собою замкнутий контур, який включає етапи планування, контролю, аналізу та регулювання. За результатами останнього етапу можуть прийматися рішення щодо перерозподілу ресурсів, коригуванні планів, заохоченні тих працівників, які відрізнялися, покаранні винних тощо. Тим не менш, в процесі бюджетування нерідко виділяється тільки функція планування. Очевидно, якщо план не «працює» як інструмент контролю та аналізу досягнутих результатів, не служить основою для побудови системи мотивації менеджерів та співробітників, його значення знецінюється.

5. Бізнес-планування (бюджетування) охоплює всі рівні управління.

Однією з важливих ознак ефективної системи бюджетування являється її «тотальне» поширення на всі рівні організаційної структури. Залучення до процесу бюджетування кожного співробітника, відповідального за той чи інший «рядок» бюджету дозволяє вирішити декілька важливих задач:

- знизити складність процесу бюджетування шляхом його децентралізації (занадто централізований бюджет складно розробляти, коригувати та відслідковувати його виконання);
- підвищити степінь відповідальності конкретних виконавців шляхом делегування їм повноважень і відповідальності за виконання певних показників бюджету;
- побудувати ефективну систему мотивації, пов'язану з фінансовими планами компанії.

Важливо розуміти, що бюджетування – це колективне планування, в якому приймають участь менеджери всіх рівнів управління. Послідовне узгодження планів на всіх рівнях організації подібне до процесу укладання договору між «управлінцями» про досягнення узгодженого результату. Тому бюджет можна визначити як договір між учасниками фінансового управління про узгоджені дії, направлені на досягнення цілей компанії.

6. Бізнес-планування (бюджетування) здійснюється на регулярній основі.

Бюджетування, як будь-який управлінський процес, повинно здійснюватися безперервно. Затверджений план – це тільки основа для продовження роботи з планування. Досить справедливим є спостереження, що будь-який план застаріває вже в момент його затвердження. Причина цього в постійній зміні умов і параметрів, котрі послужили основою для підготовки планів. Змінюється також наше розуміння і оцінка ситуації та виникає постійна потреба вносити корективи в розроблені плани. Дійсно, процес планування, в деякому сенсі важливіше результату, на отримання якого він направлений. Оскільки саме в ході планування керівники всіх рівнів колективно виробляють узгоджені підходи до вирішення проблем, осмислюють завдання, що стоять перед ними, оцінюють обмеження, можливості та ризики [5].

Таким чином, можна дати наступне визначення бюджетного управління, що підсумовує розглянуті вище положення.

Бізнес-планування – це технологія управління бізнесом на всіх рівнях компанії, що забезпечує досягнення її стратегічних цілей за допомогою бюджетів на основі збалансованих фінансових показників.

Бюджетна структура – система бюджетів, що ведуться у відповідних розділах діяльності (функціональних областях), які утворюють зведений бюджет підприємства. Бюджетна структура підприємства складається з системи бюджетів, що ведуться по статтям. Функціональні бюджети консолідуються у відповідності до фінансової структури і на верхньому рівні отримуються найважливіші управлінські бюджети (рис.1).

Бюджетне управління дозволяє підвищити ефективність бізнесу від 10% до 30% і знизити прямі витрати на 3-20% за рахунок удосконалення якості менеджменту, швидкого реагування на різні ситуації, додаткових можливостей обліку і аналізу.

Бюджетування є трудомістким процесом, що передбачає участь у ньому багатьох спеціалістів, об'єднаних єдиним керівництвом і спільною метою, та потребує певних матеріальних і трудових затрат [3].

На наш погляд, постановка бюджетного управління дає наступні можливості:

- оперативне управління ресурсами підприємства, оборотними засобами, запасами, підвищення ефективності їх використання;
- оперативне прогнозування забезпеченості підприємства грошовими коштами, покращення ліквідності;
- обґрунтування необхідності виділення фінансових ресурсів на різні напрямки господарської діяльності, оцінка інвестиційної привабливості різних напрямків бізнесу;
- забезпечення всіх зацікавлених служб інформацією та аналітикою для прийняття ефективних управлінських рішень;
- делегування відповідальності;
- підвищення «фінансової прозорості» підприємства для її ж менеджерів;

- зміцнення фінансової дисципліни;
- узгодження різних напрямків діяльності, підрозділів і проектів на основі єдиного скоординованого плану (бюджету);
- оцінка і порівняння ефективності різних напрямків бізнесу, підрозділів, продуктів;
- застосування сценарного підходу до планування, оцінка альтернатив.

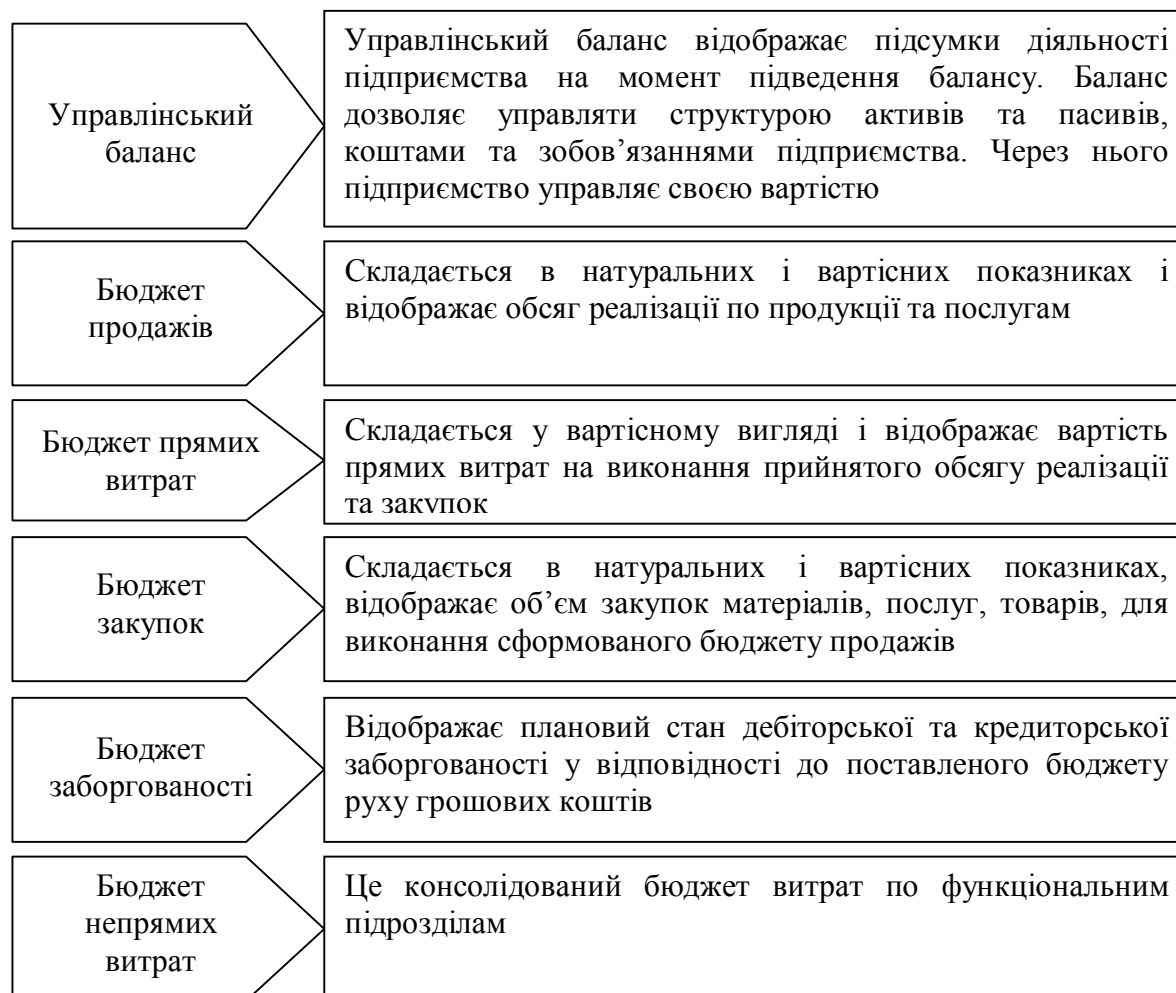


Рис. 1. Управлінські бюджети

Отже, перевагами впровадження принципів бюджетного планування являється те, що:

- помісячне планування бюджетів структурних підрозділів дасть більш точні показники розмірів і структури витрат, і, відповідно, більш точне планове значення розміру прибутку, що є важливим для податкового планування (включаючи платежі в позабюджетні фонди);
- в рамках затвердження місячних бюджетів структурним підрозділам буде надана більша самостійність у витрачанні економії по бюджету фонду оплати праці, що підвищить матеріальну зацікавленість працівників в успішному виконанні планових завдань;
- мінімізація кількості контрольних параметрів бюджетів дозволить скоротити невиробничі витрати робочого часу працівників економічних служб підприємства;
- бюджетне планування дозволить здійснити режим строгої економії фінансових ресурсів підприємства, що є особливо важливим для виходу з фінансової кризи.

Висновки. Підсумовуючи вище сказане, відзначимо, що необхідною умовою розвитку та покращення економічної ситуації в країні є ефективна бюджетна політика, яка розробляється з метою оптимального збалансування бюджетних параметрів з урахуванням бюджетних пріоритетів, розвитку бюджетної сфери та необхідності виконання державою

головних функцій. Звідси головним пріоритетним напрямком бюджетної політики на наступні декілька років має стати фінансове оздоровлення підприємств шляхом забезпечення бюджетних витрат, створення сприятливого валютного курсу та використання програмно-цільового методу складання бюджету, що в подальшому дає можливість скоротити відсотки недовиконання бюджету в Україні, а як наслідок - покращить економічну, фінансову та інвестиційну могутність України.

Список використаних джерел:

1. Бень Т.Г., Довбня С.Б. Бюджетування як інструмент удосконалення системи фінансового менеджменту підприємств // Фінанси України. – 2000. – № 7. – С.48–55.
2. Березянюк Т. В. Особливості державного управління національною бюджетною системою в ринковому форматі // Інвестиції: практика та досвід. - 2010.- №1.- с. 24-26.
3. Гаврилова О. Типичные ошибки процесса бюджетирования / О. Гаврилова // Консультант. — 2009. — № 3. — С. 30—32.
4. Петришина Я.О. Етапи бюджетування в системі фінансового управління підприємством // [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://udau.edu.ua/library.php?pid=1076>.
5. Терещенко О.О. Теоретичні засади бюджетування на підприємстві // Фінанси України. – 2001. – № 11. – С. 17–23.

УДК 65.016

Верхоглядова Н.І, д.е.н., професор,

Примуш Ю.С.

ДВНЗ «Придніпровської державної академії будівництва та архітектури»

**АНАЛІЗ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ОЦІНКИ СТАДІЙ
ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Стаття присвячена вирішенню проблем та методів економічної оцінки рівня розвитку підприємства та його життєвого циклу. Значну увагу приділено дослідженню вітчизняного та зарубіжного досвіду щодо встановлення стадії життєвого циклу підприємства (ЖЦП) та формування стратегій підприємства.

Ключові слова: життєвий цикл підприємства, стадія життєвого циклу підприємства.

N. Verkhoglyadova, Y.Primush

**ANALYSIS OF METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE
EVALUATION STAGES OF THE LIFE CYCLE OF AN ENTERPRISE**

The article addresses issues and development of methods of economic assessment of a company development level and its life cycle. A significant attention was paid to the research of domestic and foreign experience in the determination of a company life cycle (CLC) stage and formation of company strategies.

Key words: company life cycle, company life cycle stage.

Верхоглядова Н.І., Примуш Ю.С.

**АНАЛИЗ МЕТОДИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К ОЦЕНКЕ СТАДИЙ ЖИЗНЕННОГО
ЦИКЛА ПРЕДПРИЯТИЯ**

Статья посвящена решению проблем и методов экономической оценки уровня развития предприятия и его жизненного цикла. Значительное внимание уделено исследованию отечественного и зарубежного опыта установления стадии жизненного цикла предприятия (ЖЦП) и формирования стратегий предприятия.

Ключевые слова: жизненный цикл предприятия, стадия жизненного цикла предприятия.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Існує багато різних ознак і характеристик стадій, що притаманні діяльності підприємства під час проходження ним життєвого шляху, проте відсутні комплексні способи діагностики, розпізнавання та визначення положення підприємства на