

УДК 657.2.016

Н. В. БУГАС

Київський національний університет технологій та дизайну

**БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК СПОСІБ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

*У статті розглянуто поняття бюджетування на підприємстві, а також представлені умови його ефективного застосування на сучасному етапі розвитку підприємництва в Україні. Обґрунтовано основні проблеми впровадження системи бюджетування для підприємств текстильної промисловості, визначено головні фактори необхідності впровадження системи бюджетування на вітчизняних текстильних підприємствах.*

**Ключові слова:** бюджетування, система, текстильна промисловість, бюджети, фінансові потоки.

Жорстка конкурентна боротьба за споживача, динамічно мінливі умови ринку вимагають особливо ефективного процесу управління підприємством, що неможливо без повноцінного стратегічного та оперативного планування, аналізу витрат, контролю та регулювання діяльності. Отже, перед кожним вітчизняним підприємством невід'язливо стоїть питання про вибір оптимальної моделі управління витратами, на базі якої можливо провести впровадження такого контролю, що дозволить збільшити ефективність інвестицій підприємства в цілому. Правильне складання бюджету на підприємстві дозволяє його власнику не тільки випередити конкурентів, але й постійно розширяти свій бізнес. Саме бюджетування дозволяє керівнику так скласти та розподілити бюджет підприємства, щоб отримати максимальний прибуток та мінімальні збитки.

**Об'єкти та методи дослідження**

Серед вітчизняних вчених, які досліджували питання щодо бюджетування на підприємствах можна виділити праці Білик М.Д., Гречан А.П., Денисенко М.П., Кузьміна О.Є., Немировського І.А., Савчука В.П., Орлова О.О., Рясних Є.Г., Хрумкого В.Є. В опублікованих працях відображено погляди авторів на сутність бюджетування та бюджетів, запропоновано різні підходи до класифікації бюджетів підприємства, визначено проблеми та позитивні

результати впровадження бюджетування на підприємствах.

Сьогодні бюджетування використовується на українських підприємствах рідко. Це пояснюється нестабільністю інфляційних процесів, податкового законодавства, високим ступенем невизначеності на українському ринку та іншими обмежуючими факторами, а так само, небажанням багатьох керівників вкладати кошти в малоефективний, на їхню думку, процес. Однак, загалом визнано, що ефективне управління фінансами підприємства можливе лише при плануванні всіх фінансових потоків, процесів і відносин господарюючого суб'єкта. Технології бюджетування в нашій країні, дотепер ще не сформувалися у виді стійких і широко поширених методологій. У той же час, керівники вітчизняних підприємств часто відчувають складнощі, пов'язані з підвищенням рівня витрат, поганою дисципліною виконання завдань, втратою прозорості і ясності в системі управління організацією, зниженням ефективності діяльності і погіршенням фінансових показників. В результаті – недофінансовуються дійсно важливі завдання, невірно розставляються пріоритети, підприємство діє неефективно по цілому ряду напрямів, причому неможливо встановити відповідальних за це осіб.

Бюджетування ж пов'язує всі задачі з конкретними цілями підприємства, чітко визначає відповідальних осіб по кожній сфері і завданню, дозволяє ефективно управляти фінансовими ресурсами підприємства, стимулює керівників відділів до максимально ефективної роботи, робить всю діяльність прозорою і ясною для вищого керівництва. Тому, бюджетування останнім часом стало актуальним завданням в організації роботи підприємств.

#### **Постановка завдання**

Метою даної статті є дослідження теоретичних аспектів формування бюджетних технологій та надання практичних рекомендацій щодо застосування їх на підприємствах України.

#### **Результати та їх обговорення**

Процес бюджетування базується на загальній концепції розвитку підприємства, більш детально розробляє економічний і фінансовий аспект стратегії і являє собою єдину систему взаємопов'язаних технічних, організаційних і економічних змін на визначений період часу [1]. На жаль, для керівників вітчизняних підприємств процес бюджетування на рівні підприємства залишається не зовсім зрозумілим. Спостерігається повна відсутність взаємозв'язку цілей довгострокового і середньо – короткострокового періодів або часткове їх відображення у деяких бізнес-планах.

Бюджетування – це процес колективний, який дає змогу погодити діяльність підрозділів усередині підприємства і підпорядкувати її загальній стратегічній меті. Завдання бюджетного планування полягає в обґрунтуванні та розширенні річного плану господарської діяльності підприємства з метою усунення непередбачуваних змін, які виникають в процесі його діяльності, визначенні координації дій між окремими його ланками для уникнення прийняття неузгоджених рішень, підвищенні ефективності управлінського контролю щодо виключення неефективних чинників, а також, оцінки вкладеної праці, дій та прийнятих рішень керівництвом підприємства [1].

В Україні закордонна практика застосування технологій бюджетування використовуються слабо, хоча деякі їх елементи було запроваджено ще у 2001 році, у рік прийняття Бюджетного кодексу України, однак особливого впливу на мікроекономічний рівень це не справило. Тому, навіть у використанні певних елементів бюджетування (зміна формату подання бюджетної інформації, підготовка середньострокових бюджетних прогнозів) більш коректним буде говорити про поки що експериментальний характер бюджетування як на макроекономічному так і на мікроекономічному рівнях [2].

Найбільш загальною метою бюджетування є підвищення ефективності функціонування підприємства через посилення функцій планування і контролю. Виконуючи свої функції, бюджет і технологія бюджетування стикається з великою кількістю проблем, що насамперед пов'язані з організацією системи бюджетування. Найважливішою проблемою у цій галузі є реальність формування фінансових бюджетів. Дійсно, реальне і ефективне управління компанією можливе лише при наявності обґрунтованого плану на досить тривалий проміжок часу – рік, квартал. Нереальність планів викликається, як правило, необґрунтованими плановими даними по збуту, заниженими термінами погашення дебіторської заборгованості, завищеними потребами у фінансуванні (витрати підрозділів на технічне обслуговування, капітальний ремонт, загальногосподарські витрати і т.д.) [3]. В результаті, одержано ціною значних зусиль, бюджети не є реальним інструментом управління, яке здійснюється як і

раніше – шляхом суб'єктивного розподілу оборотних коштів по різних поточних статтях. Однією з ключових причин цього факту є функціональна роз'єднаність підрозділів, що беруть участь в складанні бюджетів.

Бюджетування ж пов'язує всі задачі з конкретними цілями підприємства, чітко визначає відповідальних осіб по кожній сфері і завданню, дозволяє ефективно управляти фінансовими ресурсами підприємства, стимулює керівників відділів до максимально ефективної роботи, робить всю діяльність прозорою і ясною для вищого керівництва. Тому, бюджетування останнім часом стало актуальним завданням в організації роботи текстильних підприємств. Актуальність проблеми впровадження системи бюджетування для підприємств текстильної промисловості можна визначити такими головними факторами:

– В сучасних умовах на підприємствах виникла необхідність знаходити внутрішні резерви зниження витрат, обґрунтування оптимальних рівнів витрат фінансових коштів та інших завдань, пов'язаних з удосконаленням системи управління витратами.

– Підвищення конкурентної боротьби між підприємствами призводить до необхідності отримання додаткових конкурентних переваг, наприклад, за рахунок більш ефективної системи управління витратами.

– При створенні системи бюджетування виникає можливість органічної інтеграції сучасних управлінських і інформаційних технологій, що якісно підвищує ефективність управління.

Отже, комплексне вирішення цих завдань дозволяє поліпшити управління підприємством в цілому, підвищити ефективність його діяльності, конкурентноздатності, продуктивності праці, зниження витрат, поліпшення фінансово-економічних результатів діяльності тощо. В цьому руслі, найважливішим елементом забезпечення ефективної діяльності підприємства є система управління витратами, що заснована на розробці і контролі виконання ієрархічної системи бюджетів відособлених підрозділів і складається з:

- систем бюджетного планування діяльності структурних підрозділів підприємства;
- системи зведеного (комплексного) бюджетного планування діяльності підприємства.

Необхідність впровадження системи бюджетування на вітчизняних текстильних підприємствах можна обґрунтувати за допомогою наступних факторів: в сучасних умовах у багатьох підприємств виникла необхідність знаходити внутрішні резерви зниження витрат, обґрунтувати оптимальний рівень витрат фінансових коштів, оптимізації податкової політики й інших завдань, пов'язаних з удосконаленням системи управління підприємством [4].

Існуючі системи управління витратами більшості підприємств текстильної промисловості значною мірою орієнтовані на рішення короткострокових і поточних задач, розробка системи бюджетування дозволяє не тільки визначити орієнтири цього розвитку, досягти спільності розуміння задач структурними підрозділами підприємства, але і створити надійну і гнучку систему управління витратами, спрямовану на рішення питань бюджетної, кредитної, інвестиційної політики, управління фінансовими потоками, доходами, витратами, оцінки результатів своєї діяльності.

Невдалий досвід використання системи бюджетування на багатьох підприємствах є наслідком відсутності системності в процесі розробки стандартів. Найчастіше видається велика кількість

одноразових нормативних актів – наказів, розпоряджень, службових записок тощо з усіх функціональних сфер діяльності, що створює проблеми як при використанні, так і при актуалізації документів. Крім того, якість нормативного документа визначається його структурою.

В умовах сьогодення вітчизняні підприємства при формуванні системи бюджетування на підприємстві зіштовхуються з низкою труднощів: автоматизація процесу бюджетування не на належному рівні, недостатня організаційна підтримка бюджетування, мала втягненість конкретних виконавців у процес планування й управління та ін. Для успішного впровадження й подальшого функціонування системи бюджетування на підприємстві необхідно дотримуватись таких умов:

- удосконалювання організаційної структури підприємства, яке дозволить чітко визначити функції й відповідальність керівників;
- чітка структуризація всіх процесів, визначення відповідальних за них осіб з метою автоматизації операцій і спрощення процесу бюджетування;
- стандартизація даних, яка налагодить їх спільне використання всіма бізнес-одинацями підприємства;
- удосконалювання облікової системи, тому що вона є «постачальником» необхідних даних;
- інтеграція бюджетування з організаційною та інформаційною структурами підприємства, що дозволить підвищити ефективність всієї системи управління.

За виконання виділених умов уможливлується окреслення конкретних етапів реформування системи управління підприємством з метою ефективного введення бюджетування:

- аналіз існуючої системи обліку, планування, документообігу;
- розробка технології формування бюджету в умовах нестабільності й неповноти інформації;
- апробація механізму бюджетування в умовах промислового підприємства;
- розподіл обов'язків по підготовці окремих документів для складання бюджету між структурними підрозділами й конкретними виконавцями, визначення форматів надаваних документів, термінів їх підготовки й впровадження системи документообігу;
- розробка зведеного бюджету підприємства на основі наданої інформації й результатів аналізу фінансово – господарської діяльності підприємства з урахуванням поставлених цілей розвитку;
- розробка методики контролю виконання бюджету, процедур поточних корегувань бюджету при змінах зовнішніх і внутрішніх умов [5].

Важливу роль у процесі бюджетування відіграє фінансово-економічна служба підприємства (планово-економічний, фінансовий відділ і рідше – бухгалтерія). Дана служба, крім інших обов'язків, покликана робити методичну, консультаційну й організаційну підтримку (або забезпечення), а тому відіграє роль так званого «центра компетенції», що забезпечує процес бюджетування.

Контроль і порівняння результатів здійснюється за допомогою звіту про виконання бюджетів, який повинен складатися бухгалтером-аналітиком і надаватися менеджеру, або керівному підрозділу, котрий відповідає за прийняття коригованих рішень. Бюджетування допомагає установити ліміти витрат ресурсів і нормативи чи рентабельності ефективності по окремих видах продукції, послуг, видах діяльності і структурним підрозділам підприємства. Перевищення встановлених лімітів – сигнал небезпеки, привід розібратися в положенні справ на конкретній ділянці і визначити шлях його

вирішення. Усі показники якості і продуктивності, моніторинг процесів їхнього підвищення так чи інакше пов'язані із системою бюджетів. На підставі бюджетів можна побудувати модель функціонування підприємства з метою визначення оптимального асортименту, обсягів продажу, з погляду можливостей підприємства. Крім того, правильно поставлене, повноцінне бюджетування дозволяє вирішити проблеми оптимізації фінансових потоків, збалансованості джерел надходження коштів і їх використання, визначити обсяги і форми, умови і терміни зовнішнього фінансування і багато інших управлінських завдань. Управління діяльністю текстильного підприємства із застосуванням процесу бюджетування є необхідним кроком до підвищення ефективності діяльності на сучасному етапі. І найголовніше, система бюджетування дозволяє упорядкувати потік інформації, розподілити відповідальність за прийняття рішень, здійснювати контроль за діяльністю окремих господарських одиниць, вирішувати та контролювати стратегічні, тактичні кроки підприємства.

Контроль і порівняння результатів здійснюється за допомогою звіту про виконання бюджетів, який повинен складатися бухгалтером-аналітиком і надаватися менеджеру, або керівному підрозділу, котрий відповідає за прийняття коригованих рішень. Отже, процес контролю і коригування результатів можна представити у вигляді схеми послідовних етапів на (рис. 1).

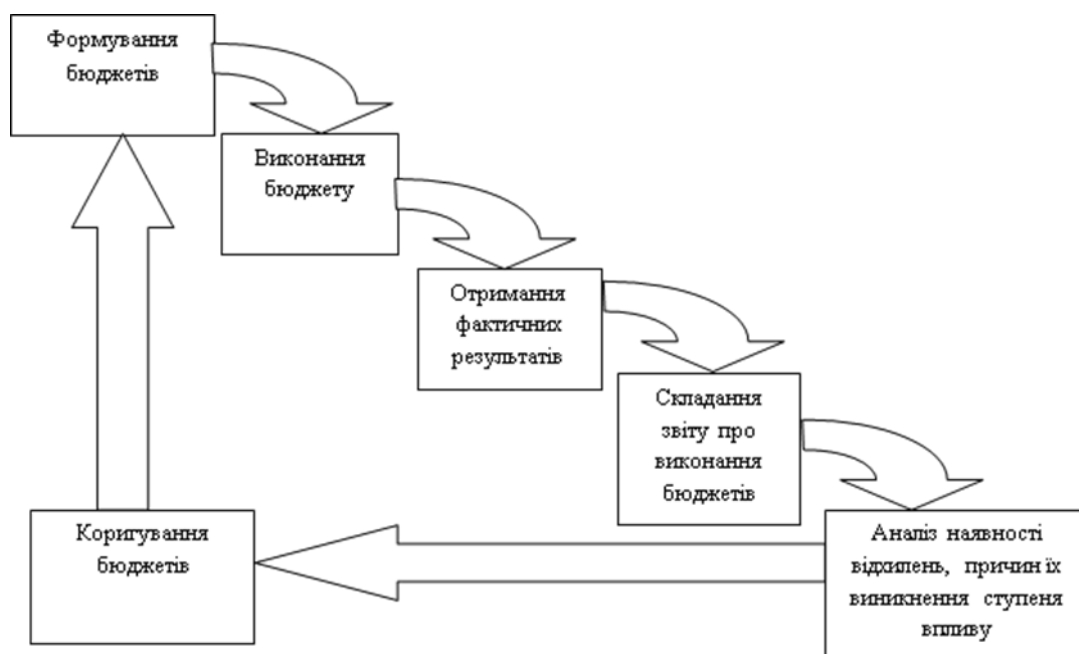


Рис. 1. Процес контролю і коригування бюджетів

Запропоновані варіанти впровадження, безумовно, можна і потрібно коригувати в залежності від ситуації, але даний підхід дозволяє істотно скоротити кількість варіантів вибору. Впровадження бюджетування зазвичай призводить до серйозних наслідків для всієї структури управління підприємством. Тому оцінювати результативність впровадження системи без оцінки результативності управління підприємством неможливо.

Отже, впровадження бюджетування може та повинно відігравати ключову роль у фінансовому оздоровленні підприємства. В сучасних кризових умовах господарювання запровадження системи бюджетування на підприємствах текстильної промисловості повинно ефективно вплинути в комплексі з

використанням заходів антикризового управління на розвиток підприємств, покращення конкурентних переваг та зростання їх ринкової частки.

### **Висновки**

Підводячи підсумки, слід зазначити, що динамічно змінні зовнішні умови зумовлюють необхідність постійного перегляду тактичних і частково стратегічних цілей, балансування між стабільністю та змінністю кінцевих результатів діяльності підприємства. З цією метою бажано забезпечувати стратегічну гнучкість або здатність підприємства до формування превентивних управлінських заходів та швидко реагувати на зовнішні зміни для отримання конкурентних переваг.

Отже, впровадження процесу бюджетування на текстильних підприємствах дозволить:

- поліпшити фінансові результати на основі управління прибутком і витратами, раціонально розподіляти і використовувати ресурси, оптимізувати витрати по підприємству і впровадити оперативний контроль за постійними і змінними витратами;
- підвищити якість та оперативність управлінських рішень;
- поліпшити платоспроможність підприємства на основі ефективного управління грошовими потоками;
- узгоджувати, координувати дії конкретних підрозділів і відділів підприємств, а також напрямків діяльності для досягнення поставлених глобальних завдань.

Таким чином, ми можемо констатувати досягнення цільових фінансово-економічних показників, що свідчить про економічну ефективність системи управління витратами, заснованої на запровадженні процесу бюджетування.

### Список використаної літератури

1. Хліпальська В. Бюджетне планування запасів і витрат з їх придбання і зберігання//Бухгалтерський облік і аудит. – 2004.– №3.– С. 18–22.
2. Макух Ю.В. Бюджетування як інструмент фінансового управління підприємством [Текст] / Ю.В. Макух // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://intkonf.org/makuh-yuvbyudzhetyvannya-yak-instrument-finansovogo-upravlinnya-pidpriemstvom>.
3. Судакова // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/NNM\\_2006/Economics/17385.doc.htm](http://www.rusnauka.com/NNM_2006/Economics/17385.doc.htm).
4. Исаев Д. Функции бюджетирования и их реализация в информационных системах / Д. Исаев// Финансовая газета. – 2002. – №31 (555).
5. Осипова Л.В., Синяева И.М. Основы коммерческой деятельности: Учебник для вузов. – 2 – е изд., перераб. И доп. – М. – ЮНИТИ – ДАНА, 2000. – 623 с.

Стаття надійшла до редакції 25.06.2012

### **Бюджетирование как способ управления развитием предприятия**

Бугас Н.В.

*Киевский национальный университет технологий и дизайна*

В статье рассмотрено понятие бюджетирования на предприятии, а также представлены условия его эффективного применения на современном этапе развития предпринимательства в Украине. Обоснованы основные проблемы внедрения системы бюджетирования для предприятий текстильной промышленности, определены главные факторы необходимости внедрения системы бюджетирования на отечественных текстильных предприятиях.

**Ключевые слова:** бюджетирование, система, текстильная промышленность, бюджеты, финансовые потоки.

**Budgeting as a way to control development enterprise**

Buhas N.

*Kyiv National University of Technologies and Design*

The article deals with the concept of budgeting in the enterprise, and provides conditions for its effective use at the present stage of development of business in Ukraine. The basic problems of implementing a budgeting system for textile enterprises to be major factors need to implement a budgeting system for domestic textile enterprises.

**Keywords:** budgeting system, the textile industry, budgets, financial flows.