

УДК 658:336.143

**О.Г. ЧЕРЕП,**  
*доктор економічних наук професор  
Запорізького національного університету*

**О.Ю. СТРЕМИДЛО,**  
*старший викладач  
Запорізького національного університету*

## **РОЛЬ БЮДЖЕТУ ТА ПРОЦЕСУ БЮДЖЕТУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ**

*У статті визначено поняття «бюджет» і «бюджетування», а також їх роль в управлінні підприємством, розглянуто побудову системи бюджетів підприємства за рівнями підпорядкування. Досліджено алгоритм реалізації бюджетування на підприємстві з виділенням підготовчого, організаційного, розрахункового етапів, запропоновано алгоритм бюджетування операційної діяльності, та етапів формування бюджетів операційної діяльності.*

**Ключові слова:** бюджет, бюджетування, загальний бюджет, операційні бюджети, фінансові бюджети, алгоритм реалізації бюджетування.

**Вступ.** Досвід функціонування промислових підприємств України в умовах ринку свідчить про підвищення ефективності виробництва при впровадженні нових форм планування діяльності суб'єктів господарювання. Сучасне планування має орієнтуватися на ринкову кон'юнктуру, враховувати ймовірність настання певних подій і одночасно розробляти моделі поведінки підприємства в умовах зміни матеріальних, трудових, інформаційних, технологічних та фінансових ресурсів.

Багато керівників виробничих структур уже оцінили переваги застосування в діяльності такого досить розповсюдженого в економічно розвинених країнах способу планування, як бюджетування, яке, хоча й не є універсальним засобом уникнення кризових ситуацій, але надає реальну можливість підприємствам зорієнтуватись у мінливому ринковому середовищі та своєчасно прийняти потрібні управлінські рішення щодо подолання проблем, що виникають. У процесі впровадження цієї порівняно нової для вітчизняних підприємств технології науковцями проводиться багато теоретичних досліджень щодо визначення важливих аспектів такого явища.

Популярність бюджетного управління полягає у тому, що цей інструмент дозволяє делегувати повноваження від керівництва до управлінців «на місцях» та водночас зберігає необхідний рівень контролю, що дозволяє перейти від управління «по факту» до планового ведення бізнесу. Не дивно, що кількість підприємств, які намагаються впровадити цей інструмент управління фінансами в практику діяльності неухильно зростає.

Бюджетування допомагає оптимізувати ресурсні потоки, забезпечити економію, вдосконалити управління грошовими ресурсами, зміцнити фінансову дисципліну, підвищити рівень інвестиційної привабливості й конкурентоспроможності підприємства та викликає неабияке зацікавлення не лише у науковців та дослідників, а й у менеджерів, фахівців відповідного спрямування, підприємців тощо. Тому подальше вивчення цього питання є досить цікавим і перспективним.

**Аналіз публікацій.** Переважна більшість праць з цієї проблематики належить зарубіжним фахівцям з фінансового менеджменту та питань фінансового планування, серед яких слід відзначити таких авторів, як Р.Л. Дафт, Є. Майер, Д. Міддлтон, Д.К. Шим, Дж.Г. Сігел, Є. Добровольський, О.М. Кармінський, Т.П. Карпов, І.Б. Неміровський, В.Н. Самочкін, В.Є. Хруцький та ін.

Певні напрацювання, які пов'язані з визначенням бюджету як важливого елемента системи управління підприємством та з теоретико-методологічними аспектами впровадження бюджетування в діяльність вітчизняних суб'єктів господарювання, висвітлені в працях українських науковців, незважаючи на порівняну новизну цього процесу для національної економіки. У зв'язку з цим слід відзначити таких авторів, як П.Й. Атамас, І.О. Бланк, С.Ф. Голов, С. Ковтун, М.Х. Корецький, О.Й. Косарев, О.П. Крайник, Г.В. Тарасюк, О.О. Терещенко та ін. Однак цілу низку теоретичних, методичних і практичних проблем бюджетування ще не розроблено. Тому **метою** статті є:

- дослідити основні види трактувань поняття «бюджет» як головного елемента системи управління та економічного розвитку підприємства;
- визначити основне призначення бюджету;
- розглянути побудову системи бюджетів підприємства за рівнями підпорядкування.

- визначити алгоритм реалізації бюджетування на підприємстві з виділенням підготовчого, організаційного, розрахункового етапів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Бюджетуванням прийнято називати процес складання бюджетів підприємства, в результаті якого відбувається об'єднання та координація планування, обліку, аналізу, управління діяльністю підприємств з метою забезпечення найоптимальніших фінансових результатів, а також контролю за його виробничою та фінансово-господарською діяльністю. Бюджет є найбільш розповсюдженим компонентом планування і головним управлінським інструментом. Багато науковців намагаються надати стисле та обґрунтоване визначення цього поняття.

За часів адміністративно-командної системи поняття «бюджет» асоціювалося з державним бюджетом як головним фінансовим планом країни. Сьогодні існує інша точка зору на це питання, з якою неможливо не погодитися. Сучасне управління підприємством розглядає це поняття не на рівні держави [2].

Використання категорії державних фінансів, а саме бюджету, на рівні мікроекономіки пов'язано з тим, що такий спосіб моделювання цілей та їх координації з фінансовими ресурсами та економічними можливостями підприємства створює умови для досягнення найбільш оптимальних результатів його діяльності, особливо за наявності розгалуженої фінансової структури або багатьох видів бізнесу.

У світі сучасної економічної думки існує багато визначень поняття «бюджет». Можна виділити 4 основні змістово-сутнісні характеристики поняття «бюджет підприємства», які відображають бюджет як:

- 1) кількісне вираження плану;
- 2) плановий документ (фінансовий план, поточний план);
- 3) кошторис;
- 4) систему управління підприємством [3].

Більшість економістів пов'язують «бюджет підприємства» з управлінням суб'єктом господарювання та трактують його як кількісний план, який є набором взаємопов'язаних показників, що відображають його діяльність. Хоча, слід зауважити, що виділені вище характеристики мають конкретні позитивні формулювання поняття «бюджет підприємства», а отже мають право на існування. Вони є достатньо важливими як у теоретичному, так і у практичному сенсі.

Якщо узагальнити виокремлені риси бюджету за кожною із названих характеристик, то можна дати узагальнене визначення цієї економічної категорії:

«Бюджет – це складна збалансована система взаємозумовлених кількісних та якісних показників економічного стану підприємства, аналізу і контролю за їх виконанням на всіх етапах реалізації бюджету, що детально охоплює всі сторони його діяльності, вичерпно характеризує очікувані витрати та джерела їх покриття, а також фінансові результати та перспективи розвитку підприємства і його структурних підрозділів у майбутній період часу, та відображена у вигляді фінансового плану встановленого формату». Такий підхід до визначення бюджету підприємства, на наш погляд, дає змогу розкрити внутрішній зміст бюджету і характеризує його як інструмент гнучкого управління підприємством, що забезпечує ефективну діяльність суб'єкта господарювання.

Призначення бюджету в діяльності суб'єктів господарювання полягає у тому, що він:

1) складається для підприємств, їх структурних підрозділів або напрямів діяльності (бізнесів);

2) спрямований на втілення певної стратегії підприємства, служить її досягненню та не повинен їй суперечити;

3) забезпечує організацію та планування фінансових потоків, активів та зобов'язань підприємства;

4) мотивує працівників підприємства, які брали участь у розробці бюджетів і зацікавлені в досягненні встановлених показників, окресленої мети;

5) дає змогу уникнути анархії, узгоджує дії та інтереси різних учасників бюджетного процесу;

6) змушує менеджерів кількісно обґрунтовувати їхні плани і дає змогу усвідомити витрати, пов'язані з їх виконанням;

7) дає змогу порівняти витрати і вигоди альтернативних напрямів дій, визначити найефективніший спосіб використання ресурсів;

8) служить своєрідною базою для оцінки діяльності менеджерів, оскільки відображає майбутні операції підприємства;

9) постійно переглядається та коригується залежно від зміни факторів макрота і мікросередовища та результатів його виконання за попередній період;

10) як джерело порівняння фактичних результатів із запланованими дає змогу визначити ефективність і результативність виробничої та фінансово-господарської діяльності підприємства тощо [5].

Для більш повного розкриття сутності бюджету як управлінського інструмента доцільно розглянути систему бюджетів підприємства за рівнями управління (підпорядкування), «верхівкою» якої є загальний бюджет підприємства.

Загальний бюджет суб'єкта господарювання – це скоординований за всіма підрозділами або за функціональним призначенням план роботи підприємства в цілому, що базується на даних окремих бюджетів і забезпечує користувачів інформацією для прийняття і контролю управлінських рішень щодо фінансового планування. За економічною термінологією він носить також назву консолідований (зведений) та складається на основі даних операційних та фінансового бюджетів.

Базовою ланкою бюджетування на підприємстві є операційні бюджети, які трансформують та формалізують кількісні показники у вартісні й характеризують перспективні надходження і використання фінансових ресурсів підприємства. Основна частина операційних бюджетів прямо чи опосередковано впливає на кінцеві показники, й перш за все, показники доходів, витрат та ефективності діяльності на кожному етапі фінансово-господарських процесів і структурних підрозділів підприємства. На підставі операційних бюджетів розробляються основні та фінансові бюджети, в яких відображається і формалізується вплив прийнятих рішень у виробничій, комерційній, інвестиційній діяльності підприємства на його активи, фінансові ресурси й фінансову стійкість протягом бюджетного періоду [6].

---

Розробка бюджетів забезпечує періодичне планування операцій підприємства, дає змогу передбачати майбутні проблеми і визначати найкращий спосіб удосконалення стратегічної мети. Але практичне застосування бюджетів у господарській діяльності підприємств часто супроводжується труднощами, які пов'язані з організацією роботи щодо впровадження або реформування бюджетування. Самого рішення щодо запровадження бюджетів недостатньо. Потрібна чітка послідовність дій, з метою врахування всіх організаційних аспектів використання механізму бюджетування.

Бюджетування являє собою складний механізм, функціонування якого значною мірою залежить від злагодженої роботи усіх його складових: бюджетної структури, системи, моделі та процедури. Відповідно бюджетна структура являє собою набір об'єктів бюджетування, тобто одиниць, для яких формуватимуться окремі бюджети. Система бюджетування включає перелік бюджетів підприємства та їх показників. Модель бюджетування визначає порядок розрахунку кожного бюджетного показника та загальну схему консолідації бюджетів різних рівнів. Процедура бюджетування відображає організаційний аспект механізму бюджетування та передбачає встановлення термінів виконання, відповідальних осіб та послідовність реалізації окремих етапів бюджетного процесу.

На рис. 1 запропонований алгоритм реалізації механізму бюджетування.

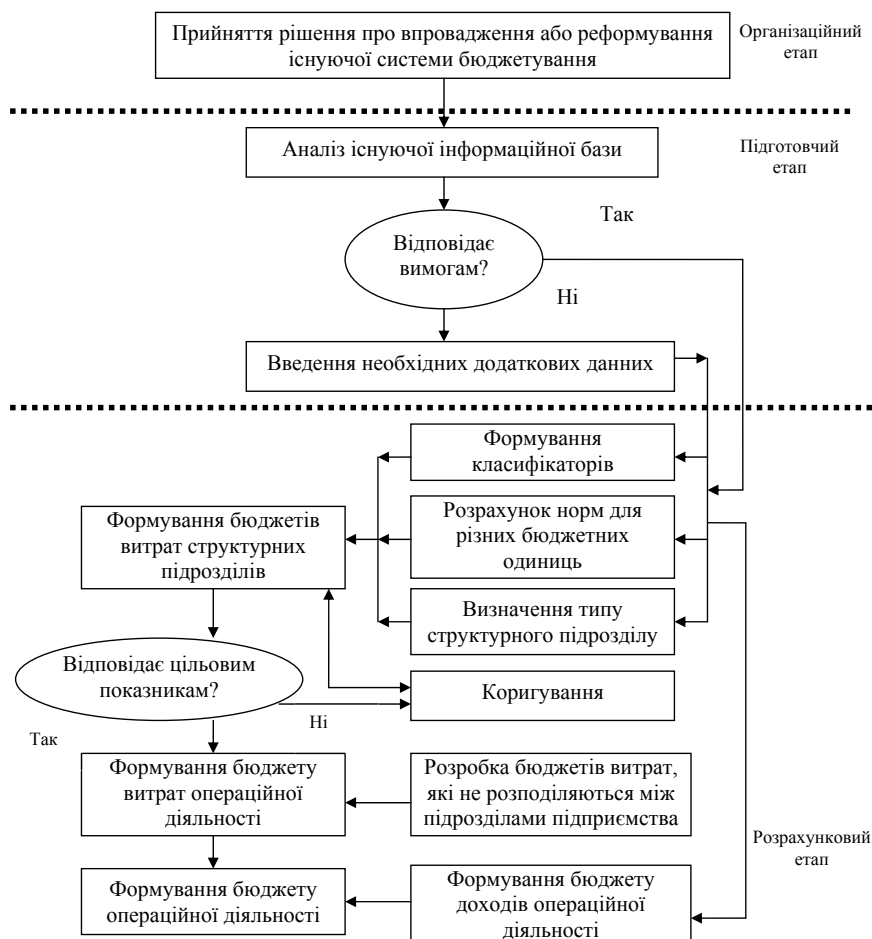


Рис. 1. Алгоритм бюджетування операційної діяльності

Відповідно до рис. 1 виділено послідовність практичної реалізації механізму бюджетування з виділенням трьох етапів: організаційного, підготовчого, розрахункового. Початковим пунктом, своєрідною «точкою відліку» відзначено прийняття відповідного рішення, адже саме воно буде рушійною силою, що може привести запропонований механізм в дію. На основі прийнятого рішення проводиться цілий комплекс організаційних робіт, який наведено на рис. 2. Фактично на цьому етапі визначаються і закріплюються документально основні елементи бюджетної процедури.

Крім суто організаційних робіт, важливим є проведення ряду підготовчих робіт, пов'язаних із забезпеченням можливості розрахунку бюджетних показників згідно із запропонованим механізмом і з використанням цього програмно-забезпечення (рис. 2).

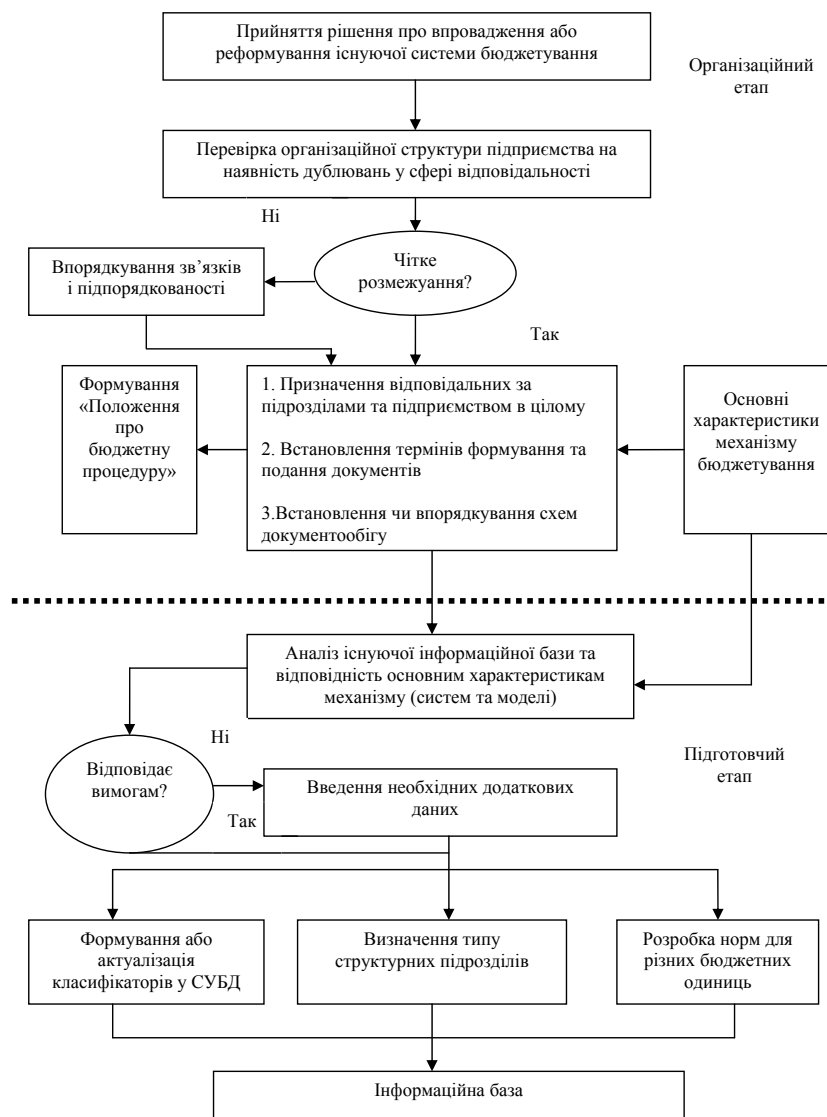


Рис. 2. Алгоритм організаційного та підготовчого етапів

Результатом підготовчого етапу є формування відповідної інформаційної бази. На основі наявної інформації розрахунок здійснюється за алгоритмом, наведеним на рис. 3. При цьому розрахунок здійснюється згідно з обраною моделлю бюджетування [10].

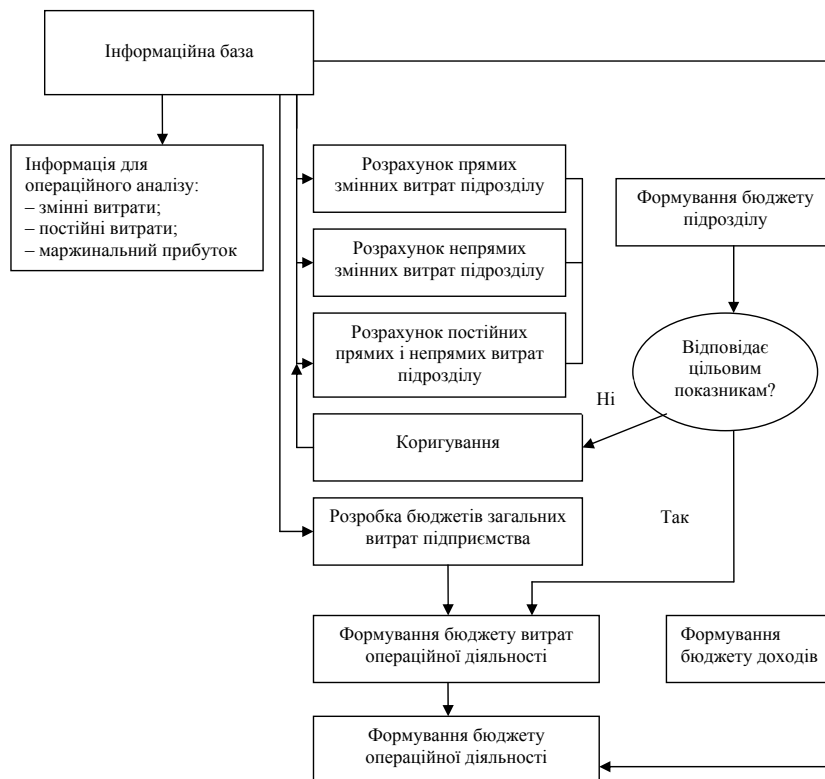


Рис. 3. Алгоритм розрахункового етапу формування бюджетів операційної діяльності

Результатом роботи згідно з рис. 3 є сформований бюджет витрат операційної діяльності. Крім того, важливо відзначити, що відповідно до рис. 3 інформаційна база дає можливість отримувати показники для операційного аналізу.

Розглянуті алгоритми враховують цю узагальнену послідовність дій, яка дає можливість урахувати особливості бюджетування окремого підприємства. За необхідності потрібно відкоригувати послідовність консолідації показників відповідно до характеристик використовуюваного механізму бюджетування.

**Висновки.** Бюджети складаються для підприємств, їх структурних підрозділів або напрямів діяльності (бізнесів) та містять інформацію, необхідну для прийняття управлінських рішень з метою підвищення ефективності діяльності підприємства, оцінки діяльності менеджерів усіх рівнів, забезпечення ефективного використання фінансових, трудових, матеріальних та інших ресурсів.

Впровадження бюджетування суттєво підвищує ефективність діяльності вітчизняних підприємств за рахунок оптимізації доходів і витрат, раціонального використання фінансових ресурсів, виявлення прихованих резервів, стимулювання людського фактора, підвищення рівня інвестиційної привабливості й конкурентоспроможності через підвищення керованості та пристосовуваності підприємства до змін зовнішнього середовища тощо.

### Список використаної літератури

1. Загородній А.Г. Фінансовий словник / А.Г. Загородній, А.Г. Вознюк, Т.С. Смовженко. – К.: Т-во «Знання», КОО, 1992. – 414 с.
2. Дафт Р.Л. Менеджмент: пер. с англ. / Р.Л. Дафт. – СПб.: Питер, 2002. – 829 с.
3. Карпов Т.П. Управленческий учет: учебник / Т.П. Карпов. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 350 с.
4. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько. – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 256 с.
5. Семенов В.М. Экономика предприятия: учебник / В.М. Семенов. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1998. – 312 с.
6. Харко А.Ю. Бюджетування у процесі управління фінансовою діяльністю підприємства / А.Ю. Харко // Фінанси України. – 2001. – № 9. – С. 82–91.
7. Білобловський С. Складові елементи процесу бюджетування / С. Білобловський // Економіка, фінанси, право. – 2003. – № 8. – С. 20.
8. Самочкин В.Н. Гибкое развитие предприятия: анализ и планирование. – 2-е изд. / В.Н. Самочкин. – М.: Дело, 2000. – 376 с.
9. Полянська А.С. Забезпечення ефективності роботи малих підприємств на основі застосування системи гнучкого бюджетування в сучасних умовах господарювання / А.С. Полянська, І.В. Миронова // Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії: Економічні науки. – 2008. – № 3, ч. 2. – С. 161–169.
10. Онищенко С.В. Бюджетування в системі фінансового управління підприємством: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.04.01 / С.В. Онищенко / Київський національний економічний ун-т. – К., 2003. – 19 с.
11. Шеремета О.В. Механізм бюджетування витрат операційної діяльності: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» (машинобудування) / О.В. Шеремета; Хмельницький національний університет. – Хмельницький, 2009. – 18, [1] с.

*В статье определены понятия «бюджет» и «бюджетирование», а также их роль в управлении предприятием, рассмотрено построение системы бюджетов предприятия по уровням подчинения. Исследован алгоритм реализации бюджетирования на предприятии с выделением подготовительного, организационного, расчетного этапов, предложен алгоритм бюджетирования операционной деятельности и этапов формирования бюджетов операционной деятельности.*

**Ключевые слова:** бюджет, бюджетирование, общий бюджет, операционные бюджеты, финансовые бюджеты, алгоритм реализации бюджетирования.

*The article defines the term «budget» and «budgeting» and their role in the management of enterprises, the structure of the enterprise budgets for subordinate levels. The algorithms of payments in the allocation of preparatory, organizational, calculated steps are considered; the algorithm of budgeting of operating activity, and the stages of forming of budgets of operating activity are offered.*

**Key words:** budget, budgeting, the total budget, operating budgets, financial budgets, budgeting algorithm implementation.

*Надійшло до редакції 15.04.2011.*