

## **Організаційні основи побудови системи бюджетування витрат на газотранспортних підприємствах**

*В статті обґрунтовано організаційні основи системи бюджетування для забезпечення ефективного управління витратами. Запропоновано модель організаційної побудови системи бюджетування витрат. Визначено порядок розробки бюджетів структурних одиниць (структурних підрозділів), із конкретизацією її етапів.*

*In the article the organizational basis of budgeting to ensure effective cost management. The model of the organizational structure of the budgeting system costs. The order of the development budgets of structural units (structural units), with the specification of its stages.*

**Ключові слова:** *система бюджетування, бюджети витрат, управління витратами, планування, інформаційне забезпечення.*

**Вступ.** В статті об запропоновано алгоритм послідовного складання окремих бюджетів витрат, який забезпечить формування зведеного балансу

Активізація процесів ринкових перетворень в сучасних умовах обумовила об'єктивну необхідність впровадження бюджетування як однієї із найбільш важливих інформаційних систем, яка забезпечує ефективне управління витратами.

Практика діяльності газотранспортних підприємств показує, що вони мають незначний досвід у використанні сучасних методів бюджетування. Це пояснюється рядом причин.

По-перше, негативною реакцією на методи планування, які використовувались в радянський період, незважаючи на те, що більшість із них відповідали вимогам ринку.

По-друге, використанням політики постійного підвищення цін для одержання надприбутків.

---

Пилипів Н.І., д.е.н., професор, завідувач кафедри теоретичної та прикладної економіки, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника;  
Івасишин М.О., аспірант кафедри обліку і аудиту, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

**Постановка завдання.** Вагомий внесок у розвиток системи бюджетування зробили вітчизняні вчені: С. Голов [1], С. Ковтун [2], Ю. Лисенко [3], Л. Нападовська [4], С. Онищенко [5], Г. Партин [6], М. Пушкар [7], О. Череп [8], Ю. Шумило [9] та інші.

Проте питання розкриття організаційних основ побудови системи бюджетування витрат на газотранспортних підприємствах в сучасних умовах розвитку ринкових відносин розкриті недостатньо та потребують додаткового дослідження, що і обумовило вибір теми та її актуальність.

Метою роботи є дослідження важливості побудови системи бюджетування з метою управління витратами, що забезпечить ефективне використання ресурсів, оцінку, аналіз результатів діяльності структурних підрозділів та реалізацію стратегічних цілей газотранспортних підприємств.

**Результати.** З огляду на те, що дослідження питань щодо організації системи бюджетування газотранспортних підприємств практично відсутні, нами запропоновано наступна модель її дальшого розвитку (рис.1).



Рис.1. Модель організаційної побудови системи бюджетування витрат

Слід зазначити, що методика складання бюджетів на газотранспортних підприємствах тісно пов'язана зі специфікою господарських операцій, проте в цілому основні аспекти бюджетування є однаковими для всіх підприємств газової промисловості. Для забезпечення належного формування бюджетів запропоновано алгоритм послідовного складання окремих бюджетів витрат, який забезпечить формування зведеного балансу (рис. 2).

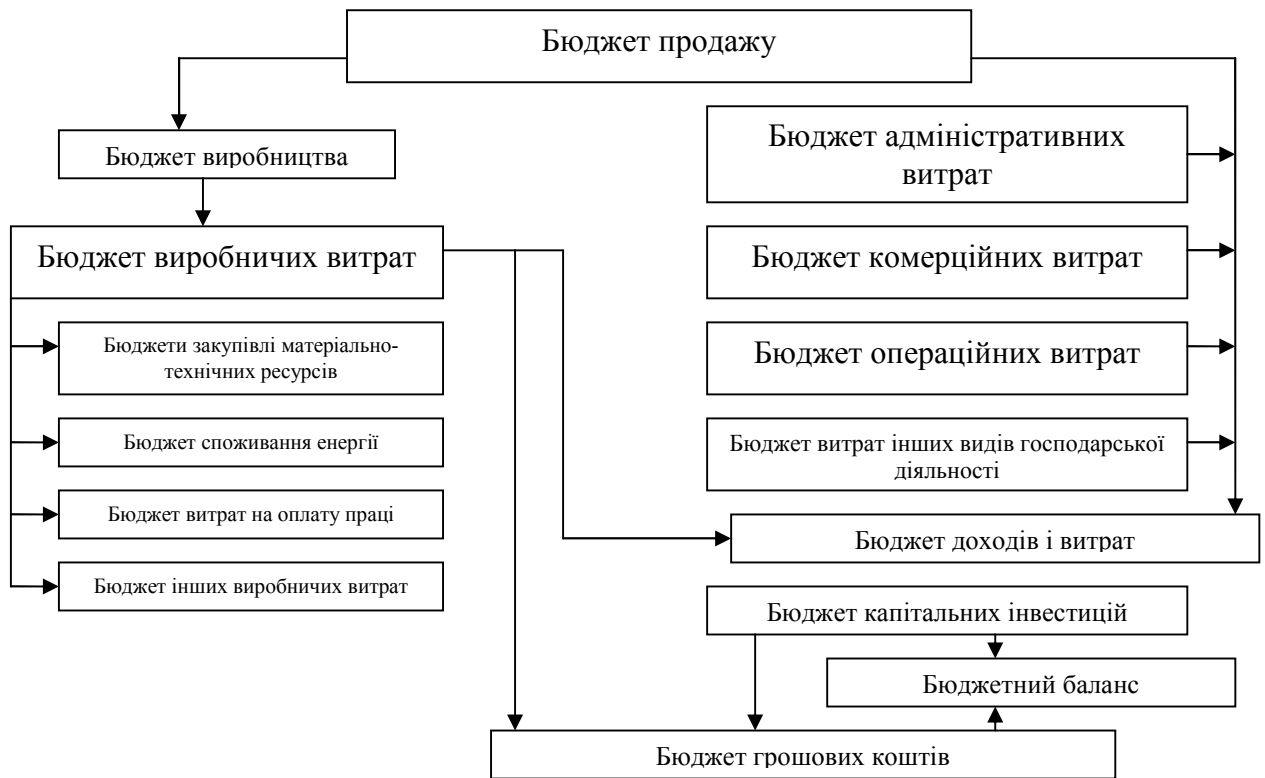


Рис. 2 Алгоритм формування бюджетів витрат як основи обліково-аналітичного забезпечення системи бюджетування газотранспортних підприємств

Дослідження формування бюджету структурних підрозділів, структурних одиниць ДК “Укртрансгаз” та зведеного бюджету компанії дозволило уточнити перелік розроблених функціональних бюджетів, а саме: бюджету продажу, бюджету виробництва, бюджету закупок матеріалів, бюджету витрат на оплату праці, бюджету капітальних вкладень тощо.

Таким чином, розроблені бюджети, які є внутрішнім механізмом інформаційного забезпечення управління витратами використовуються з метою вирішення таких завдань: визначення обсягів і складу витрат та забезпечення покриття цих витрат фінансовими ресурсами з різних джерел.

Сам порядок затвердження загального (зведеного) бюджету ДК “Укртрансгаз” НАК “Нафтогаз України” можна подати у вигляді таких етапів:

- погодження і затвердження кожного виду бюджету функціональними службами на горизонтальному та вертикальному рівнях (наприклад, план придбання матеріально-технічних ресурсів для ЛВУМГ та УМГУ узгоджується з управлінням матеріально-технічного забезпечення ДК “Укртрансгаз” НАК “Нафтогаз України”); подання, погодження та затвердження бюджетів усіх структурних підрозділів компанії у відповідних управліннях із метою складання зведеного бюджету компанії.

Кажучи, про формування системи бюджетування на рівні газотранспортних підприємств необхідно виділити такі її складові:

- бюджетну систему діяльності структурних одиниць (якими є лінійні виробничі управління магістральних газопроводів (ЛВУМГ)) та структурних підрозділів (філій – управління магістральними газопроводами (УМГ)). Структура бюджету їх залежить від їх виду діяльності, організації виробничих та комунікаційних взаємозв’язків в системі компаній та їх розміру;

- систему загального(комплексного) бюджету діяльності підприємства в цілому.

Отже, зведений (загальний) бюджет компаній складається на підставі зведених бюджетів структурних підрозділів. Необхідно зазначити, що такі бюджети є деталізацією бюджету більш високого рівня, яким є зведений бюджет.

У результаті дослідження встановлено, що оптимізація моделі бюджету на рівні газотранспортних підприємств здійснюється на підставі оцінки техніко-економічних показників ефективності діяльності таких підприємств, оптимізації грошових потоків, оцінки пріоритетності інвестиційних програм їх розвитку.

Для побудови зведеного бюджету для газотранспортних підприємствах нами запропоновано алгоритм, який наведено на рисунку 3.

Необхідно зазначити, що координатором дій структурних підрозділів в ході бюджетного процесу є заступник директора з економічних питань, а регулювання і зведення бюджету здійснюють такі відділи, як планово-економічний та фінансовий відділи відповідно до своїх функціональних обов’язків.

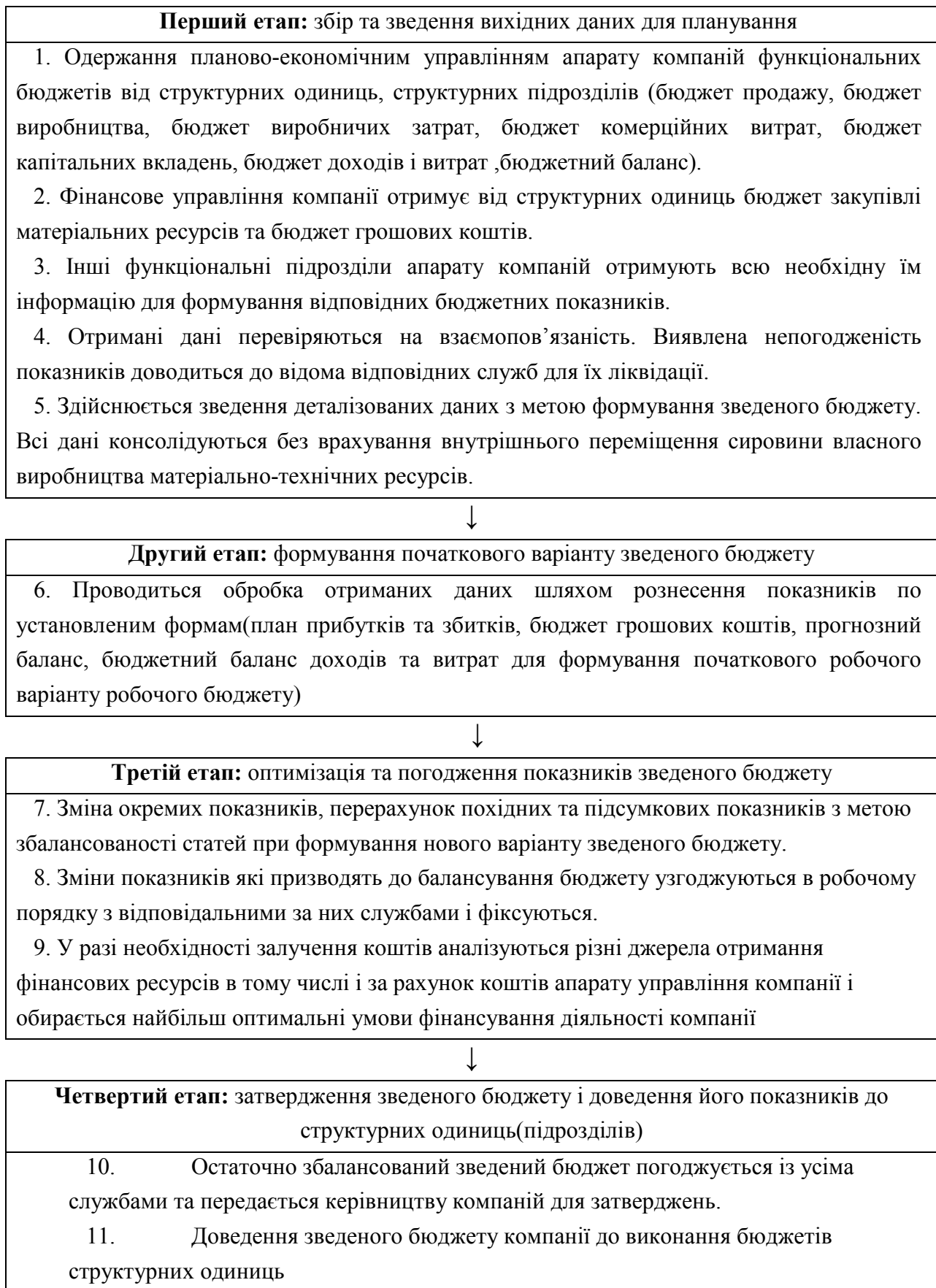


Рис.3. Алгоритм побудови зведеного бюджету на газотранспортних підприємствах

Запропоновано, що організація обліку витрат у системі бюджетування структурних одиниць, які безпосередньо забезпечують процес виробництва з надання послуг по транспортуванню газу здійснювати за кожним центром відповідальності. Встановлення осіб, що несуть відповідальність за порядок формування і виконання бюджетів на газотранспортних підприємствах визначається наказом керівника підприємства.

Контроль за виконанням бюджетів передбачає відслідковування процесу виконання бюджетів, проведення аналізу показників з метою виявлення не тільки недоліків, але й можливостей підвищення очікуваних результатів.

Моніторинг процесів у ході виконання бюджетів передбачає аналіз відхилень фактичних показників від планових. Причини виникнення відхилень поділяються на дві групи: відхилення внаслідок планування та відхилення внаслідок діяльності. Виникнення відхилень внаслідок планування пов'язане з помилками та прорахунками складання в процесі складання бюджетів, калькулювання планової собівартості та коливання цін, тоді як відхилення внаслідок діяльності є результатом дій персоналу, або певних подій.

У випадку наявності значних відхилень розмір, яких визначається апаратом управління компаній залежності від причин їх виникнення можливі два такі вирішення:

- корегування, або перегляд бюджету, якщо результати контролю свідчать, що виконувати його не доцільно;
- внесення відповідних корегувань в дії, щоб забезпечити досягнення запланованих цілей.

Ініціатором корегувань бюджетів структурних одиниць на наступний період (місяць, квартал) може бути як керівництво компанії, так і керівник структурної одиниці.

Для виконання доведених бюджетів важливим є корегування бюджетних показників, яке може здійснюють в таких випадках: зменшення невиробничих затрат, запровадження політики ліквідації неприбуткових видів діяльності, скорочення платежів за тими договорами, де низький рівень нарахування штрафних санкцій, збільшення надходження шляхом вимог попередньої оплати, оптимізація схеми взаєморозрахунків, цінових кон'юнктурних змін на зовнішньому ринку, зміни виробничої програми, технологічних змін, зміни інших техніко-економічних показників.

Дослідження проблем побудови системи бюджетування передбачає визначення порядку розробки бюджетів структурних одиниць (структурних підрозділів), із конкретизацією її етапів:

1. Нормативно-інформаційного забезпечення бюджетування – використання внутрішніх та зовнішніх джерел інформації(фінансові і не фінансові дані за минулий період).

В процесі бюджетування використовуються внутрішні та зовнішні джерела інформації (фінансові і нефінансові дані за минулі періоди; технічні, техніко-економічні, економіко-правові та інші системи норм і нормативів; виробничий та науковий потенціал підприємства; інструкції, положення, інші організаційно-розпорядчі документи підприємств ; методичні рекомендації, спеціалізованої періодичні вітчизняні та іноземні видання, спеціальна науково-практична та нормативно-методична література; семінари, виставки, аукціони тощо.

Структура планових та контрольно-звітних документів, які застосовуються в процесі формування, оперативного управління та контролю за виконанням бюджету ДК “Укртрансгаз” та ЗАТ “Газтранс” визначається в розпорядженнях керівництва.

2. Закріплення відповідальності посадових осіб і спеціалістів структурної одиниці (структурного підрозділу) за формування та виконання бюджетів різних рівнів управління.

3. Розробка бюджетів структурної одиниці(підрозділу) погодження їх зі службами апарату компанії з метою збалансування її інтересів з цілями компанії.

4. Контроль за виконанням бюджетів структурної одиниці (підрозділу) та компанії.

5. Аналіз техніко-економічного стану підпорядкованої одиниці(підрозділу).

6. Матеріальне стимулювання працівників, які відповідальні за формування бюджетів.

**Висновки.** Таким чином формування єдиного підходу до побудови системи бюджетування на газотранспортних підприємствах дасть можливість забезпечити потреби менеджменту необхідною інформацією про виконання доведених показників, причини відхилень від них, здійснити контроль за

роботою відповідальних осіб та оцінку діяльності як структурних підрозділів, так і підприємства вцілому з метою управління витратами.

### Література

1. Голов С.Ф. Управлінський облік. – 4-е вид. / С.Ф. Голов. – К.: Лібра, 2008. – 704 с.
2. Ковтун С. Бюджетування на сучасному підприємстві, або як ефективно управляти фінансами [Текст] / С. Ковтун. – Харків: Фактор, 2005. – 340 с.
3. Бюджетування в економічних системах / Ю.Г. Лисенко [та ін.]; ред. Ю.Г. Лисенко, В.М. Андрієнко. – Донецьк: Юго-Восток, 2009. – 360 с.
4. Нападовська Л.В. Управлінський облік / Л.В. Нападовська. – К. : КНТЕУ, 2010. – 647 с
5. Онищенко С. Бюджетування в системі фінансового управління підприємством / С. Онищенко // Бухгалтерський облік і аудит (укр.). – 2006. – № 6. – С.42-52.
6. Партин Г.О. Бюджетування у системі управління витратами підприємства // Фінанси України. – 2003. – № 5. – С. 50-53.
7. Пушкар М. С. Управлінський облік : [навч. посіб.] / М. С. Пушкар. – [2-ге вид., переробл. і доп.]. – Тернопіль : Поліграфіст, 1997. – 160 с.
8. Череп О. Г. Роль бюджету та процесу бюджетування в управлінні підприємством / О. Г. Череп, О. Ю. Стремидло // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2011. – № 1 (4). – С. 445-451.
9. Шумило Ю. О. Бюджетування як важливий елемент операційного планування / Ю. О. Шумило // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 7 (73). – С. 105-111.