

УДК 336.144.3

Н.А. Іщенко, доц., канд. екон. наук

*Кіровоградський національний технічний університет*

## Організація бюджетування в системі фінансового планування на підприємстві

У статті висвітлено процес бюджетування на підприємстві. Наведено перелік бюджетів, які розробляються на підприємстві та виокремлено етапи бюджетування. Запропоновано заходи щодо підвищення ефективності бюджетного контролю на підприємстві.

**бюджет, бюджетування, бюджетний контроль, фінансове планування**

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах функціонування підприємств, які характеризуються ростом інфляції, нестабільністю економіки та високою конкуренцією, суб'єкти господарювання повинні шукати більш ефективні методи управління фінансово-господарською діяльністю. Одним з цих методів є бюджетування – це ефективний інструмент фінансового менеджменту, який забезпечує узгодження діяльності структурних підрозділів з метою досягнення поставленої цілі. Система бюджетування базується на розробці і здійсненні контролю виконання планів підприємства. Чим вищий рівень невизначеності, що є наслідком нестабільності в суспільстві, тим більшого значення набуває планування взагалі і зокрема бюджетування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми ефективності бюджетування фінансово-господарської діяльності підприємств стали предметом уваги багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема – Ю. Бріггема, Р. Брейлі, Д. Шіма, Д. Сігела, Д. Хана, І. Бланка, І. Балабанова, М. Білик, В. Ковальова, С. Ковтуна, А. Поддєрьогіна, Є. Стоянової, О. Терещенка, В. Хруцького та інших. Водночас, треба зазначити, що ця проблематика набуває все більшого значення, виникає необхідність пошуку нових підходів у сфері бюджетування.

**Метою статті** є дослідження ефективності існуючої системи бюджетування на підприємстві та визначення напрямів щодо підвищення дієвості бюджетного контролю.

**Виклад основного матеріалу.** Створення сучасної системи управління фінансами передбачає розроблення ієрархічної системи бюджетів підприємства та контроль за їх виконанням. Поняття “бюджет” на рівні підприємства по-різному трактується як зарубіжними, так і вітчизняними вченими.

Ю. Бріггем та Л. Гапенські визначають бюджет як план, який у деталях розкриває проєктовані витрати і прибутки протягом певного майбутнього періоду [3].

З точки зору Д. К. Шіма та Д. Г. Сігела: бюджетування – процес колективний, який дає змогу погодити діяльність підрозділів усередині компанії і підпорядкувати її загальній стратегічній меті [10]. Із цього визначення чітко можна уявити систему бюджетів підрозділів, що інтегровані у зведений (головний) бюджет підприємства, коли кожним підрозділом складено свій бюджет на основі внутрішніх норм і нормативів та чинного законодавства.

В.Е. Хруцький, Т.В. Сизова, В.В. Гамаюнов трактують бюджетування як технологію фінансового планування, обліку та контролю доходів і витрат, одержуваних від бізнесу на всіх рівнях управління, що дає змогу аналізувати прогнозовані та одержані фінансові показники [9]. Вважаємо, що таке визначення є загальним, оскільки бюджетування включає в себе не лише процес, а й методологію та інформаційну базу.

І.А. Бланк, вважає, що бюджет – оперативний фінансовий план, що складається, як правило, на строк до одного року, відображає витрати та надходження фінансових

ресурсів в процесі здійснення конкретних видів господарської діяльності [2].

Отже, ми приєднуємося до наукової точки зору, що бюджет – оперативний фінансовий план, що складається у формі кошторису або балансу доходів і витрат на короткостроковий період і забезпечує ефективний контроль за надходженням та витрачанням коштів на підприємстві [7].

Бюджети, що розробляються на підприємстві, можуть бути різними за формою і змістом. Оскільки підприємство самостійно вибирає форму бюджету, то він має формуватися на основі певної стандартизації, яка визначає процес бюджетування. Бюджетування на підприємстві можна розглядати з двох сторін: з однієї сторони – це процес складання фінансових планів і кошторисів, а з іншої – управлінська технологія, призначена для вироблення і підвищення фінансової обґрунтованості прийнятих управлінських рішень.

З метою забезпечення організації ефективної системи бюджетування на досліджуваному підприємстві виділяють такі центри фінансової відповідальності: центри доходів, центри витрат, центри прибутку, центри інвестицій.

Центр доходів – центр відповідальності, керівництво якого підзвітно тільки за одержання доходів, тобто має можливість контролювати і впливати на ціни й обсяг діяльності.

Центр витрат – центр відповідальності, керівник якого може контролювати тільки витрати, тобто це об'єкти управління, для яких доцільно акумулювати витрати.

Центр прибутку – центр відповідальності, керівник якого відповідає за доходи і витрати, й отже, за результат діяльності даного підрозділу.

Центр інвестицій – центр відповідальності, що здійснює господарську діяльність і несе витрати при реалізації інвестиційних проектів підприємства; керівництво підзвітне за витрати, доходи й інвестиції.

Дана класифікація ЦФВ на підприємстві заснована на розподілі їх за видами доходів чи витрат, за які вони несуть відповідальність. ЦФВ утворюються трьома способами: з одного підрозділу підприємства; шляхом об'єднання декількох підрозділів; шляхом розподілу одного підрозділу на декілька центрів фінансової відповідальності. Основним завданням центру фінансової відповідальності є виконання своїх завдань у рамках встановлених бюджетом показників.

Кожен ЦФВ веде свій операційний бюджет. Операційний бюджет визначає доходи та витрати від усіх операцій, які буде провадити ЦФВ у плановому періоді.

Статті операційних бюджетів ЦФВ, згруповані за функціональною ознакою, складають функціональні бюджети підприємства. Функціональні бюджети визначають потребу у ресурсах для функціональних сфер діяльності, наприклад, бюджет прямих витрат на закупівлю товарів, бюджет адміністративних витрат та інші. Функціональні бюджети утворюють бюджетну структуру, у відповідності з якою формуються основні підсумкові бюджети.

До основних підсумкових бюджетів підприємства належать:

1. Бюджет доходів/витрат – є прогностичним звітом про прибутки і збитки, встановлює співвідношення доходів і витрат підприємства на бюджетний період та відображає, з якою ефективністю буде працювати підприємство.

2. Бюджет руху грошових коштів – є прогностичним касовим планом, визначає грошові потоки (виплати і надходження) для підтримки необхідного рівня ліквідності підприємства, щоб запобігати як надлишку тимчасово вільних грошових коштів, так і їх дефіциту (касового розриву).

3. Бюджет балансу – є прогностичним балансовим звітом, формує майбутню структуру активів і пасивів підприємства та виступає контрольним інструментом усіх інших бюджетів.

Перелік бюджетів, які розробляються на підприємстві, наведений в табл. 1.

Таблиця 1 – Перелік основних бюджетів підприємства

№	Назва	Тип бюджету
1	Бюджет продажу готової продукції	Натурально-вартісний бюджет
2	Бюджет виробництва готової продукції	Натурально-вартісний бюджет
3	Бюджет потреб виробництва у сировині і матеріалах	Натурально-вартісний бюджет
4	Бюджет закупівель сировини і допоміжних матеріалів для основного виробництва	Натурально-вартісний бюджет
5	Бюджет енергоносіїв	Натурально-вартісний бюджет
6	Бюджет капітальних витрат	Натурально-вартісний бюджет
7	Бюджет залишків готової продукції на початок/кінець періоду	Натурально-вартісний бюджет
8	Бюджет доходів від реалізації	Бюджет доходів та витрат
9	Бюджет вирахувань із доходу	Бюджет доходів та витрат
10	Бюджет собівартості реалізованої продукції	Бюджет доходів та витрат
11	Бюджет розподілу чистого прибутку	Бюджет доходів та витрат
12	Бюджет надходжень від основної діяльності	Бюджет руху грошових коштів
13	Бюджет виплат за основною діяльністю	Бюджет руху грошових коштів
14	Бюджет надходжень від фінансової діяльності	Бюджет руху грошових коштів
15	Бюджет виплат за фінансовою діяльністю	Бюджет руху грошових коштів
16	Бюджет надходжень від інвестиційної діяльності	Бюджет руху грошових коштів
17	Бюджет виплат за інвестиційною діяльністю	Бюджет руху грошових коштів
18	Бюджет надходжень від іншої діяльності	Бюджет руху грошових коштів
19	Бюджет виплат за іншою діяльністю	Бюджет руху грошових коштів
20	Бюджет виплат за рахунок нерозподіленого прибутку	Бюджет руху грошових коштів

Отже, процес розробки бюджетів на підприємстві має бути чітко взаємопов'язаний зі стратегічними цілями, базуватися на аналізі альтернативних варіантів рішень та передбачати можливості для гнучкого реагування на зміни і відхилення в ході виконання бюджету. Тому, на відміну від існуючого на підприємстві алгоритму розробки бюджетів, необхідно здійснювати процес бюджетування за наступними етапами:

- вироблення стратегічних цілей;
- оформлення та доведення до менеджерів верхньої і середньої ланок “бюджетної резолюції”;
- розробка спеціальних первинних форм, за якими проводитиметься збір інформації та доведення цих форм до відповідальних за їх заповнення працівників чи структурних підрозділів;
- заповнення первинних форм і направлення їх до відділу контролінгу;
- розробка фінансових прогнозів, планування та аналіз альтернатив (окреслення альтернативних можливостей залучення та використання ресурсів);
- збалансування планів шляхом оптимального поєднання наявних альтернатив;
- узгодження і координація показників різних бюджетів;
- затвердження бюджетних показників і доведення бюджетів до виконавців;
- контроль виконання бюджетів і аналіз відхилень;
- підготовка звітів про результати виконання бюджетів;
- коригування планів і бюджетів відповідно до рекомендацій, що містяться в звітах.

Крім того, даний підхід повинен використовуватися у поєднанні з механізмом чіткого контролю за витратами. Тому необхідним є запровадження заходів щодо підвищення ефективності бюджетного контролю на підприємстві. Основною метою такого контролю є вдосконалення процесу ухвалення управлінських рішень.

Управлінські рішення керівництво ухвалює на підставі інформації про відхилення від бюджету. Відхилення, які виявляються за допомогою бюджетного

контролю, вважаються сприятливими (коли фактичний дохід, надходження перевищують заплановані в межах закладеного у бюджетах рівня ділової активності) та несприятливими (коли фактичні витрати та видатки перевищують планові в межах закладеного у бюджетах рівня ділової активності). Якщо відхилення незначні, то вони, як правило, ігноруються, а значний розмір відхилень вимагає детальнішого аналізу.

Значущість відхилень визначається за допомогою різних підходів (методів):

- задається абсолютною величиною в грошовому виразі;
- виражається у відсотках до бюджету;
- визначається статистичними методами.

У вигляді абсолютної величини в грошовому виразі значущість відхилень встановлюється за рішенням керівництва організації. Наприклад, всі відхилення понад 10000 грн. пропонується вважати значущими, незалежно від того сприятливі вони або несприятливі, і аналізувати причини їх виникнення.

Підхід до визначення значущості відхилень у “відсотках до бюджету” полягає в тому, що для цілей аналізу величину відхилень визначають у відсотках до бюджетних величин. Наприклад: піддавати детальному розгляду кожне відхилення, величина якого перевищує 10% бюджетного значення.

Об’єктивний метод визначення значущості відхилень може представити статистика. Відхилення можна фіксувати за допомогою статистичного контрольного графіка, який відображає фактичні відхилення витрат за певний час і зіставлення їх із критичною оцінкою, визначеною статистичним способом. Проте, статистичний метод встановлення меж контролю вимагає значних витрат і може використовуватися в організаціях, що займаються виробництвом продукції, при якому результати діяльності носять повторюваний характер.

**Висновки.** Таким чином, найбільш доцільними напрямками підвищення ефективності бюджетного контролю на підприємстві вважаємо застосування методу аналізу відхилень у відсотках до бюджету у поєднанні з визначенням та порівнянням фінансово-економічних показників бюджетів та результатів господарської діяльності. Зокрема, з метою мінімізації витрат на підприємстві та, відповідно, максимізації прибутку, може бути використаний такий механізм посилення контролю за різними елементами витрат, який передбачає не лише порівняння фактичного обсягу витрат із плановим, але й відносне порівняння у відсотках до чистого доходу від реалізації продукції за певний період. Такий метод є доцільним у тому випадку, коли фактичний обсяг реалізації продукції є нижчим за запланований. Відповідно, при цьому фактичні витрати за окремими елементами можуть бути нижчими за планові, однак їх частка по відношенню до обсягу реалізації може виявитися більшою.

У сфері організаційного забезпечення процесу фінансового планування на підприємстві, вважаємо за доцільне деталізувати послідовність розробки кожного виду бюджету для виконавців та закріпити дану процедуру у внутрішній управлінській документації підприємства.

## Список літератури

1. Білик М.Д. Проблеми бюджетування підприємств / М.Д. Білик // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – № 10. – С. 164-169
2. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: учебный курс / И.А. Бланк . – [2-е изд.]. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. – 656 с.
3. Бригхем Ю. Финансовый менеджмент: полный курс в 2 т. / Ю. Бригхем, Л. Гапенски; пер. с англ. под ред. В.В. Ковалева. – СПб.: Экономическая школа, 1997. – 497 с.
4. Герасименко С.С. Переваги використання різних форм бюджетування в управлінні корпорацією / С.С. Герасименко, О.А. Чуприна // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 10. – С. 49-57.
5. Ковтун С. Бюджетування на сучасному підприємстві, або як ефективно управляти фінансами / С. Ковтун. – Х.: Фактор, 2005. – 340 с.
6. Кузьмін О.Є. Бюджетування на підприємстві / О.Є. Кузьмін. – К.: Кондор, 2008. – 311 с.

7. Фінанси підприємств: [підручник] / А.М. Поддєрьогін, М.Д. Білик, Л.Д. Буряк та ін. / кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А.М. Поддєрьогін. – [7-ме вид., без змін]. – К.: КНЕУ, 2008. – 552 с.
8. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан; пер. с нем. под ред. и с предисловием А.А. Турчака и др. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 799 с.
9. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования / В.Е. Хруцкий, Т.В. Сизова, В.В. Гамаюнов. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 400 с.
10. Шим Д.К. Основы коммерческого бюджетирования / Д. К. Шим, Д. Г. Сигел; пер. с англ. – СПб.: Пергамент, 1998. – 456 с.

*Н. Ищенко*

#### **Организация бюджетирования в системе финансового планирования на предприятии**

В статье изложено процесс бюджетирования на предприятии. Приведен перечень бюджетов разрабатываемых на предприятии и выделено этапы бюджетирования. Предложены пути повышения эффективности бюджетного контроля на предприятии.

*N. Ischenko*

#### **Budgeting Organizing in the System of Financial Planning at an Enterprise**

In the article the process of budgeting at an enterprise is clarified. The list of budgets being drawn up at an enterprise is given and the stages of budgeting are pointed out. The efforts resulting in increase of budget control efficiency at an enterprise are offered.

Одержано 23.03.11

**УДК 005.591.45:61**

**Г.Ф. Азаренков, проф., канд. екон. наук**

*Харківський національний економічний університет*

## **Аналіз можливостей впровадження аутсорсингу в установах охорони здоров'я**

Анотація. В роботі визначено сучасний стан галузі охорони здоров'я та проаналізовано можливості впровадження аутсорсингу за різними напрямками діяльності установ. Визначено місце аутсорсингової компанії з огляду на особливості фінансування бюджетної установи. Проаналізовано переваги та недоліки запровадження такої схеми взаємодії в сучасних економічних умовах.

**аутсорсинг, установи охорони здоров'я, переваги аутсорсингу**

**Вступ.** Тенденції розвитку світової економіки характеризуються поступовою стабілізацією та виходом зі світової економічної кризи, спостерігається поживлення діяльності на світових фінансових, ресурсних та товарних ринках, поступово набирає обертів інвестиційна та інноваційна сфера економічних відносин. Однак, на жаль, по відношенню до європейських країн, економіка України розвивається значно повільнішими темпами. Світова економічна криза в сукупності зі складною політичною ситуацією обумовили різке погіршення стану економіки країни. Відбулось серйозне розбалансування у всіх галузях господарювання, систематичне застосування неринкових методів управління призвело до розірвання економічних зв'язків між суб'єктами господарської діяльності. Безперечно, на сьогоднішній день значна частка суб'єктів господарювання потребують державної допомоги та підтримки, в тому числі не тільки установи, що фінансуються за рахунок державних коштів, а також і в сфері підприємницької діяльності. В умовах відчутного бюджетного дефіциту питання раціонального використання бюджетних коштів набувають особливої актуальності й