

УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ СИСТЕМИ БЮДЖЕТНОГО ПЛАНУВАННЯ В УМОВАХ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Шик Л.М., к.е.н., доцент, *Скоробогатова Н.Є., к.е.н., доцент

*Запорізький національний університет,
Україна, 69600, м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 66*

**Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»
Україна, 03056, м. Київ, пр. Перемоги, 37/1*

shick.luda@yandex.ua, *nskorobogatova@ukr.net

Проаналізовано тенденції розвитку промислових підприємств України та визначено проблеми, що знижують рівень їх прибутковості та платоспроможності. Досліджено особливості існуючих підходів до управління доходами та витратами підприємств. Доведено, що на даний момент застосування контролінгу на господарюючих суб'єктах здійснюється без системного підходу, в результаті чого бюджетування має лише формальний характер. Визначено, що в умовах макроекономічної нестабільності особливо гостро постає проблема ґрунтового планування та оперативності моніторингу фактичних показників з метою своєчасного вживання необхідних заходів для збереження сталого рівня платоспроможності підприємства. Запропоновано концептуальний підхід до оперативного управління фінансовою стійкістю та економічною ефективністю підприємства як динамічної системи з урахуванням внутрішніх взаємозв'язків між чинниками доходності та витратності його діяльності. Відповідно до наведеного підходу підприємство має розглядатися як відкрита система, що визначає свою управлінську політику на основі аналізу вхідної інформації (умови та вподобання постачальників та покупців, норми податкового законодавства, політична стабільність, державна стратегія розвитку, зовнішньоекономічна політика, монетарна політика держави тощо) та бажаного результату своєї діяльності. Результатом є розробка системи планів у бюджетній моделі контролю витрат, яка дозволяє здійснювати оперативний моніторинг результатів діяльності підприємства, виявляти слабкі місця та вживати відповідних заходів. На основі виявлення внутрішнього взаємозв'язку між чинниками формування доходів та витрат підприємства, а також їх взаємозв'язку з оперативними даними бухгалтерського обліку запропоновано логічну схему формування всіх складових бюджетної моделі підприємства з метою підвищення ефективності його діяльності та забезпечення стійкої платоспроможності в умовах економічної нестабільності.

Ключові слова: контролінг, ефективність, фінансова стійкість, платоспроможність, грошовий потік, бюджетування, доходи, витрати, система, фактори, макроекономічна нестабільність.

Шик Л.М., *Скоробогатова Н.Е. УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ / *Запорожский национальный университет, *Национальный технический университет Украины «Киевский политехнический институт», Украина*

Проанализированы тенденции развития промышленных предприятий Украины и определены проблемы, снижающие уровень их доходности и платежеспособности. Исследованы особенности существующих подходов к управлению доходами и расходами предприятий. Доказано, что на данный момент применение контроллинга на хозяйствующих субъектах осуществляется без системного подхода, в результате чего бюджетирование носит лишь формальный характер. Определено, что в условиях макроекономической нестабильности особенно остро встает проблема обоснованного планирования и оперативности мониторинга фактических показателей с целью своевременного принятия необходимых мер для сохранения устойчивого уровня платежеспособности предприятия. Предложен концептуальный подход к оперативному управлению финансовой устойчивостью и экономической эффективностью предприятия как динамической системы с учетом внутренних взаимосвязей между факторами доходности и затратности его деятельности. Согласно приведенному подходу предприятие должно рассматриваться как открытая система, определяющая свою управленческую политику на основе анализа входящей информации (условия и предпочтения поставщиков и покупателей, нормы налогового законодательства, политическая стабильность, государственная стратегия развития, внешнеэкономическая политика, монетарная политика государства и т.п.) и желаемого результата своей деятельности. Результатом является разработка системы планов в бюджетной модели управления затратами, которая позволяет осуществлять оперативный мониторинг результатов деятельности предприятия, выявлять слабые места и принимать соответствующие меры. На основе выявления внутренней взаимосвязи между факторами формирования доходов и расходов предприятия, а также их

взаємозв'язи с оперативними даними бухгалтерського учета, предложена логическая схема формирования всех составляющих бюджетной модели предприятия с целью повышения эффективности его деятельности и обеспечения устойчивой платежеспособности в условиях макроэкономической нестабильности.

Ключевые слова: контроллинг, эффективность, финансовая устойчивость, платежеспособность, денежный поток, бюджетирование, доходы, расходы, система, факторы, макроэкономическая нестабильность.

Shyk L.M., *Skorobogatova N.Y. ENTERPRISE EFFICIENCY MANAGEMENT BASED BUDGET PLANNING UNDER MACROECONOMIC INSTABILITY / *Zaporizhzhya National University, *National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute", Ukraine*

The authors proved that more than a third of the Ukrainian industrial enterprises are unprofitable. There is a loss of more than 40 % of small and medium-sized enterprises. Identified problems that reduce the profitability and solvency of enterprises such as inconsistencies in the regulatory framework, the lack of an effective mechanism of cooperation with public authorities, the lack or absence of material resources, low level of professional management personnel, the lack of guidelines in the management of small and medium-sized businesses. The features of the existing approaches to the management of revenues and expenditures of enterprises. Proved that at the time of application for controlling economic entities is carried out without a systematic approach. So budgeting is only formal. Determined that in the context of macroeconomic instability is especially acute problem of planning and monitoring the efficiency of the actual performance. It is necessary for the timely adoption of necessary measures to preserve a sustainable level of solvency. The conceptual approach to the management of financial stability and economic efficiency of enterprises. According to the above approach, the company should be regarded as an open system that defines its management policy based on the analysis of the input data and the desired result of their activities. The result of this study is to develop a system of plans in the budget cost management model that allows for real-time monitoring performance of the enterprise, identify weaknesses and take appropriate action. Isolated and analyzed the relationship between the internal factors of revenues and expenditures of the enterprise, the relationship with the operational accounting data. The authors suggest the formation of a logic circuit of all the components of the budget model of the enterprise in order to improve its efficiency and sustainable solvency conditions of macroeconomic instability.

Key words: controlling, efficiency, financial stability, solvency, cash flow, budgeting, income, expenses, system factors, macroeconomic instability.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Будь-який суб'єкт господарювання в результаті реалізації своєї діяльності прагне отримати максимальні прибутки. Проте, на жаль, протягом останніх років простежується тенденція зниження рівня прибутковості більшості великих, середніх та малих підприємств України. Зокрема, за даними Державної служби статистики, кількість збиткових підприємств становить третину [1]. Водночас, спостерігається і зниження обсягів виробництва та реалізації продукції, товарів, робіт і послуг. На зазначену негативну тенденцію впливає безліч факторів, більшість з яких фахівці пов'язують з політичною нестабільністю, недосконалістю законодавчої бази, податковим навантаженням тощо. Однак слід відзначити ті 70% підприємств, які в таких же умовах змогли отримати прибуток. Тому вважаємо, що проблема, в першу чергу, полягає не у впливі факторів макроекономічної нестабільності, а в якості управління підприємством як цілісною економічною системою, що постійно змінює свій стан під впливом факторів зовнішнього середовища. Одним з інструментів вирішення проблеми ефективного управління підприємством є застосування системи контролінгу як комплексної міжфункціональної концепції управління, метою якої є координація систем планування, контролю та інформаційного забезпечення. Бюджети є основним інструментом контролінгу для виконання функцій планування і контролю витрат. Розробка бюджетів, під якими частіше за все розуміють кошторис витрат або фінансовий план, в Україні знайшла достатньо широке застосування. Існує цілий ряд підходів до формування поточних планів підприємства по витратах і доходах, проте, як правило, основна ідея бюджетування полягає в жорсткому контролі витрат підприємства. Водночас, у сучасних умовах господарювання, коли основна увага при визначенні результативності діяльності господарюючого суб'єкта має приділятися прибутку, рентабельності та його поточній платоспроможності, в основі оцінки якої лежать чисті грошові потоки, такий підхід до бюджетування призводить лише до додаткових негативних наслідків у діяльності підприємства [2].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемами ефективного управління підприємством та пошуком оптимальних сценаріїв його розвитку займалася значна кількість вітчизняних і закордонних науковців, аналітиків та практиків, серед яких слід відзначити Р. Акоффа [3], Ентоні А. Аткинсона [4], К. Друрі [5], Д. Хан [6], Ч. Хорнгрен [7] та інші [8, 9]. Аналіз існуючої бази наукових напрацювань світових і вітчизняних науковців свідчить про достатню кількість напрацювань щодо управлінського обліку (контролінгу), особливостей його реалізації з урахуванням галузевої специфіки. Існуючі методичні розробки засновані на застосуванні оперативного контролінгу доходів та витрат підприємства на основі використання системи бюджетів. Проте на даний час в Україні відсутній системний підхід до управління підприємством як динамічною, інтегрованою з бухгалтерським обліком системою, що враховує вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища і надає можливість своєчасно вжити необхідних заходів для нейтралізації їх негативного впливу. Особливо гостро зазначена проблема стоїть на даний час при високому ступені економічного і політичного ризику.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ

Метою статті є розробка концептуального підходу до оперативного управління економікою підприємства як динамічної системи з урахуванням внутрішніх взаємозв'язків між чинниками доходності та витратності його діяльності. Відповідно до мети в статті поставлено та вирішено завдання – запропоновано концептуальну модель оперативного управління прибутком підприємства з метою мінімізації ризиків на основі причинно-наслідкових відношень між його доходами та витратами.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

До особливостей ринкової економіки слід віднести такий парадокс: наявність прибутку не гарантує підприємству виживаність не лише в довгостроковій перспективі, але й у короткостроковій. За результатами аналізу статистичних даних промислових підприємств України встановлено сталу тенденцію їх збитковості протягом останніх років. Зокрема, за даними Державної служби статистики, за останні чотири роки близько 40% підприємств переробної промисловості зазнало збитків [1]. Якщо ж проаналізувати фінансові результати діяльності підприємств залежно від їх розміру (великі, середні, малі), то стало збитковими виступають малі підприємства. Пояснень тут є декілька. З одного боку, переважною більшістю великих та середніх підприємств є акціонерні товариства, державні підприємства тощо, які мають у своєму розпорядженні значні обсяги готівкових ресурсів, і на них, як правило, ще з радянських часів залишилися планові, економічні, фінансові, комерційні підрозділи, які імітують процес планування та управління діяльністю підприємства. Проблема раціонального управління своїми активами гостро стоїть саме перед невеликими підприємствами, які не мають значного запасу міцності і мають бути більш мобільними з точки зору їх управління. Об'єктивні причини низького рівня прибутковості малих підприємств: неузгодженість нормативно-правової бази щодо розвитку малого бізнесу; відсутність дієвого прозорого механізму співпраці малого та середнього бізнесу з державними структурами; обмеженість або повна відсутність матеріально-фінансових ресурсів суб'єктів малого підприємництва порівняно з великими підприємствами тощо. Водночас, однією з основних проблем є низький професійний рівень управлінського персоналу та відсутність методичних напрацювань у галузі управління підприємствами саме малого бізнесу.

Основним інструментом управління економікою зарубіжних підприємств є бюджети, у яких відображені очікувані доходи та витрати підприємства в певному періоді. Розробка бюджетів, під якими частіше за все розуміють кошторис витрат або фінансовий план, в

Україні знайшла достатньо широке застосування. Методологія підходів до розробки бюджетів різноманітна, проте, як правило, основна ідея бюджетування полягає в жорсткому контролі витрат підприємства. Існуючі програмні продукти (1С: Бухгалтерія, Парус: Бухгалтерія, BPlan тощо) передбачають модуль управління (аналіз, бюджетування), який дозволяє здійснювати планування показників доходу (в розрізі замовників та видів продукції) та витрат (в розрізі собівартості, адміністративних, збутових витрат), орієнтовного руху грошових коштів. Проте сам підхід до бюджетування має формальний характер та не дозволяє використовувати всі переваги такого методу управління економікою підприємства. По-перше, формування планових та фактичних значень бюджетних показників має дискретний характер, та не простежується взаємозв'язок між запланованими доходами та витратами, які необхідні в результаті здійснення господарських операцій по забезпеченню цих доходів. По-друге, самі рішення відносно майбутньої операційної діяльності приймаються на базі даних, отриманих у попередніх періодах, на основі приросту (зниження) фактичних значень на бажаний темп. Через такий підхід у керівництва підприємства відсутня своєчасна та достатньо достовірна інформація про існуючий фінансовий стан підприємства. Не менш важливою є проблема аналізу виконання бюджетів. Суттєві розходження між структурою і змістом планової інформації та фактичних показників, що отримуються в межах бухгалтерського обліку, при аналізі виконання бюджетів потребують додаткової обробки інформації, що також призводить до помилковості рішень, які приймаються. Окрім того, маючи часовий лаг, як правило, більше місяця, отримані фактичні та аналітичні дані вже втрачають свою актуальність для корегування прийнятих господарських рішень. Більш ґрунтовні підходи до управління доходами, витратами та грошовими коштами підприємства покладені розробниками в основу програмного продукту SAP R3. Проте через складність впровадження та адаптації програми до специфіки діяльності окремого підприємства, результативність її використання на даний час має дуже низький рівень. Сукупність зазначених недоліків у бізнес-діяльності однозначно посилює ризикованість її ведення, що особливо негативно позначається на фінансовій стійкості підприємств.

Усі три сфери господарської діяльності підприємства – виробництво, збут продукту і фінансування – повинні бути достатньо точно узгоджені між собою. Рішення взаємозв'язку і взаємозалежності цих сфер виражається у моделі бюджетного планування, яка дозволяє більш чітко уявити зміст і результати намічених дій по досягненню поставлених цілей, оцінити і скоординувати необхідні для здійснення запланованої господарської діяльності фінансові, матеріальні та трудові ресурси, прорахувати і «розшити» вузькі виробничі місця, контролювати витрати підприємства. Бюджетне планування полягає в розрахунку певних параметрів досягнення поставлених цілей перед підприємством і його підрозділами. Метою бюджетного планування є розробка фінансового плану для управління прибутком, координації і контролю господарських операцій в певному періоді. Контролінг прибутку дозволяє приймати управлінські рішення, спрямовані на оптимізацію грошових потоків підприємства, підтримку необхідного ступеня рентабельності господарських операцій та забезпечення припустимого рівня комерційних ризиків. Бюджетний контроль складається з трьох етапів: планування, облік господарських операцій та аналіз виконання плану з прибутку на базі відхилень від показників, передбачених бюджетом. В умовах нестійкої ринкової ситуації більш ефективним є застосування моделі бюджетного планування, яка передбачає інтеграцію бухгалтерської та планової інформації. Це дозволяє своєчасно корегувати управлінські рішення за рахунок отримання оперативних фактичних даних про продажі та здійснених витратах економічних та фінансових ресурсів підприємства. Розроблена авторами імітаційна модель управління прибутком підприємства (рис. 1) дозволяє відповідно до прогнозу доходів від збуту продукту узгоджувати в певному періоді рівень виробничої діяльності та пов'язані з цим рівнем витрати підприємства.

До відмінностей запропонованої моделі слід віднести системний підхід, що враховує внутрішні причинно-наслідкові зв'язки між елементами бюджетного планування, враховуючи логічну послідовність ланцюжка виробничо-господарської діяльності підприємства, а також використання при розробці бюджетів інформації, підготовленої відповідно до структури рахунків бухгалтерського обліку. Такий підхід дає можливість заздалегідь передбачити не лише бажаний рівень рентабельності, але й оцінити поточну платоспроможність на основі очікуваних у планованому періоді грошових потоків та ліквідність балансу підприємства в результаті здійснення запланованих господарських операцій.

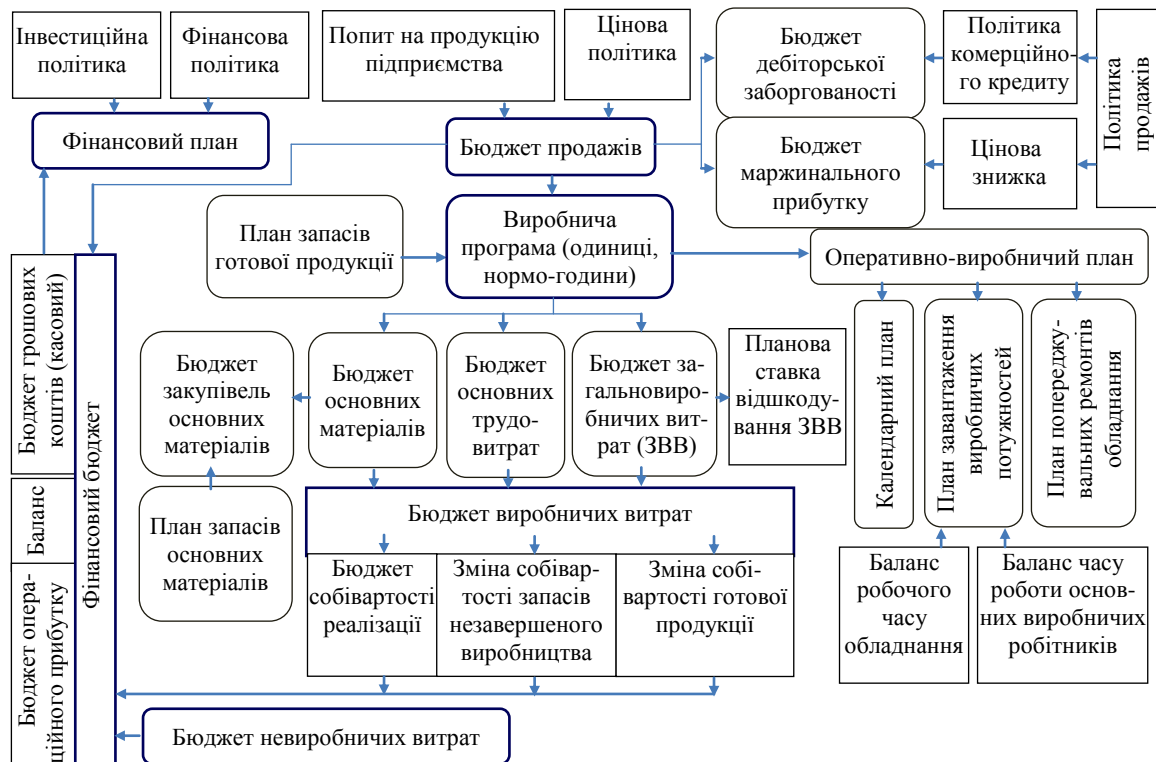


Рис. 1. Імітаційна модель контролінгу прибутковості та поточної платоспроможності підприємства

Інформація про майбутні продажі, терміни та умови угод є основою побудови бюджетної програми підприємства на майбутній період, оскільки прогноз збуту продукту в натуральному і вартісному вираженні задає параметри передбачуваних доходів від його реалізації і пов'язаних з цим процесом виробничих та операційних витрат. При формуванні плану реалізації продукту важливим моментом є розробка цінової і кредитної політики, оскільки саме ці два чинники багато в чому визначають розмір доходів підприємства та надходжень грошових коштів на його розрахунковий рахунок. Бюджет продажів являє собою, по суті, графіки надходжень грошових коштів та інкасації дебіторської заборгованості з деталізацією за трьома напрямками:

- за термінами оплати за продукт підприємства, згідно з укладеними угодами;
- за контрагентами;
- за географією продажів (ринками збуту).

Здійснене заздалегідь опрацювання можливих ринкових ситуацій та пов'язаних з ними негативних наслідків на базі гнучкого бюджетування з використанням категорії маржинального доходу (суми покриття) дозволяє оцінити ступінь можливого комерційного ризику. Модель моніторингу доходів від реалізації продукту наведена на рис. 2.

Виробнича програма являє собою розрахунки випуску в натуральному вимірі конкретних видів виробів у планованому періоді, виходячи з прогнозу збуту і оцінок запасів готової

продукції на початок і кінець прогнозного періоду. Формування виробничої програми підприємства спирається на техніко-економічне планування, метою якого є докладна проробка натуральних показників для підрозділів підприємства, і оперативне планування, яке конкретизує завдання підрозділам для забезпечення необхідного ритму виробництва і збуту продукту. Бюджет виробничих витрат включає в себе, як мінімум, бюджет основних трудових витрат, бюджет основних матеріальних витрат, бюджет загальновиробничих витрат. До одного з основних завдань планування закупівель товарно-матеріальних цінностей відносять їх здійснення в певні моменти часу в найкращих постачальників і на найвигідніших умовах, відповідно з розрахованими потребами в них. Проблема оптимізації кількості закупаемого матеріалу полягає, в основному, в пошуку балансу між двома закономірностями в зміні суми поточних витрат підприємства, які мають протилежну спрямованість: постійні витрати по замовленнях та змінні складські витрати, включаючи вартість капіталу, що зв'язаний у складському запасі матеріалів. Структура бюджету загальновиробничих витрат відповідає структурі витрат, які регламентуються П(С)БО16 [10] і враховуються на аналогічному бухгалтерському рахунку. Необхідність планування накладних витрат обумовлюється хоча б тим фактом, що більшість з цих витрат підприємство повинно робити навіть при нульових обсягах реалізації свого продукту. Недарма всі непрямі виробничі і невиробничі витрати розглядаються як прямі збитки підприємства поточного періоду. На базі кошторисів загальновиробничих витрат розраховуються планові ставки їх відшкодування, відповідно П(С)БО 16 [10]. Зведені оцінки витрат по всьому підприємству утворюють загальний бюджет виробничих витрат у планованому періоді, після закінчення якого частина витрат капіталізується у вигляді змін у вартості запасів незавершеного виробництва та готової продукції. Інша частина витрат являє собою собівартість реалізації продукту, що відбивається у Балансі підприємства та Звіті про фінансові результати.

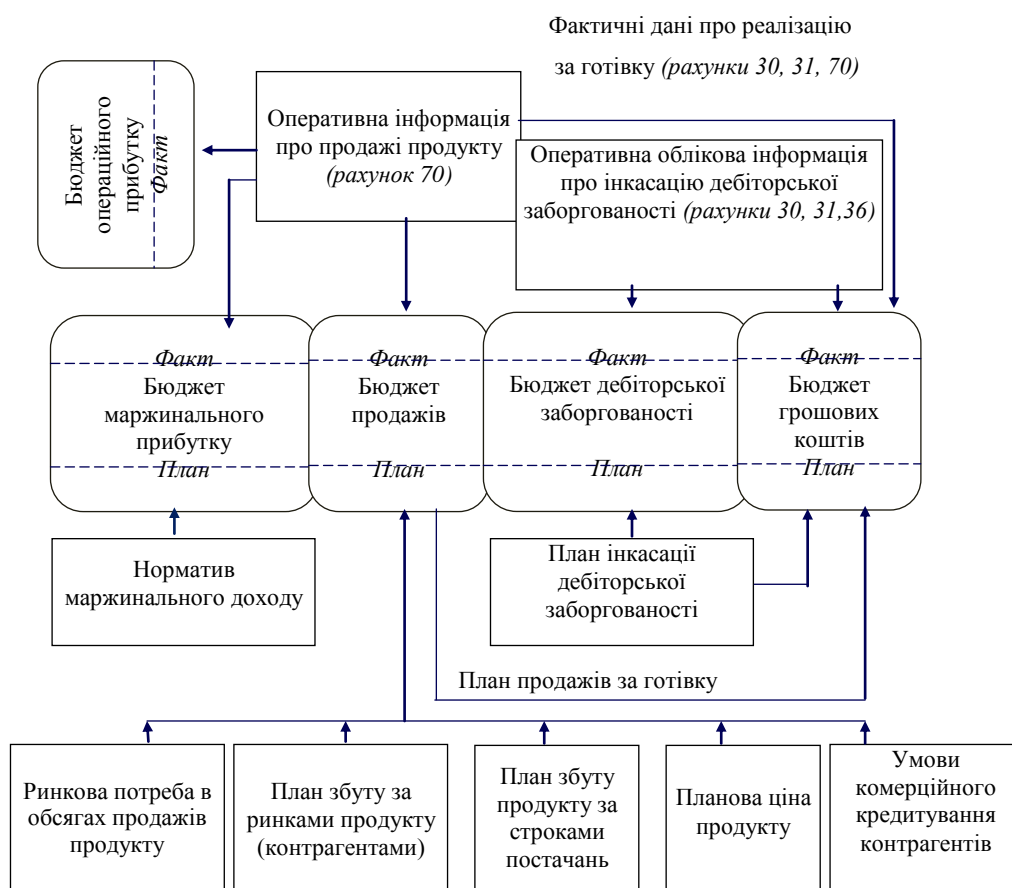


Рис. 2. Модель моніторингу доходів від реалізації продукту

Жорстка умова ліквідності висуває особливі вимоги до фінансового планування – воно має:

- орієнтуватися на майбутні надходження і платежі (принцип перспективності);
- забезпечувати безперервне і одноразове відображення надходжень і платежів (принцип точності змісту);
- враховувати реальні терміни очікуваних надходжень і платежів з точністю до одного дня.

Для забезпечення ліквідності підприємства вирішальне значення має якомога більш раннє виявлення нестачі наявних платіжних коштів для погашення поточних зобов'язань (фінансового дефіциту), а також своєчасне прийняття заходів по залученню коштів для його заповнення. Ефективність господарської діяльності оцінюється за величиною прибутку і похідними від неї показниками рентабельності, які співвідносять отриманий прибуток з порівняними з ним в часі величинами капітальних і поточних витрат. Метою складання касових бюджетів є упорядкування грошових потоків у часі та обсягах на майбутній період функціонування підприємства згідно з намічуваними планами збуту та виробництва його продукту. Касовий бюджет (синоніми: касове планування, прогнозування руху готівкових коштів, аналіз руху грошових коштів, управління готівкою тощо) дозволяє заздалегідь визначити мінімальну потребу у власних оборотних коштах, необхідних для одного операційного циклу, і збалансувати позитивні і негативні грошові потоки, забезпечивши тим самим поточне ліквідне становище підприємства. Звіт про прибутки та збитки, складений методом характеру витрат, і звіт про рух грошових коштів, складений прямим методом, дозволяє здійснювати оперативний моніторинг виконання плану з прибутку та іншим показникам без додаткових викладок, що підвищує якість економічного управління підприємством (рис. 3 і 4). Після аналізу та впорядкування грошових потоків необхідно розробити фінансовий план підприємства, в якому відображений рух грошових потоків також від фінансової та інвестиційної діяльності. Прогнозний баланс є заключною таблицею і дозволяє завчасно оцінити можливий фінансовий стан підприємства після закінчення планового періоду, оцінити достатність власних оборотних коштів на цей період і внести необхідні корегування в початкові плани операційної діяльності в розрахунковому періоді. Слід відзначити, що форма балансового звіту повинна складатися з релевантних статей активу і пасиву, які акцентують увагу керівництва на проблемах, пов'язаних з фінансовою стабільністю підприємства.

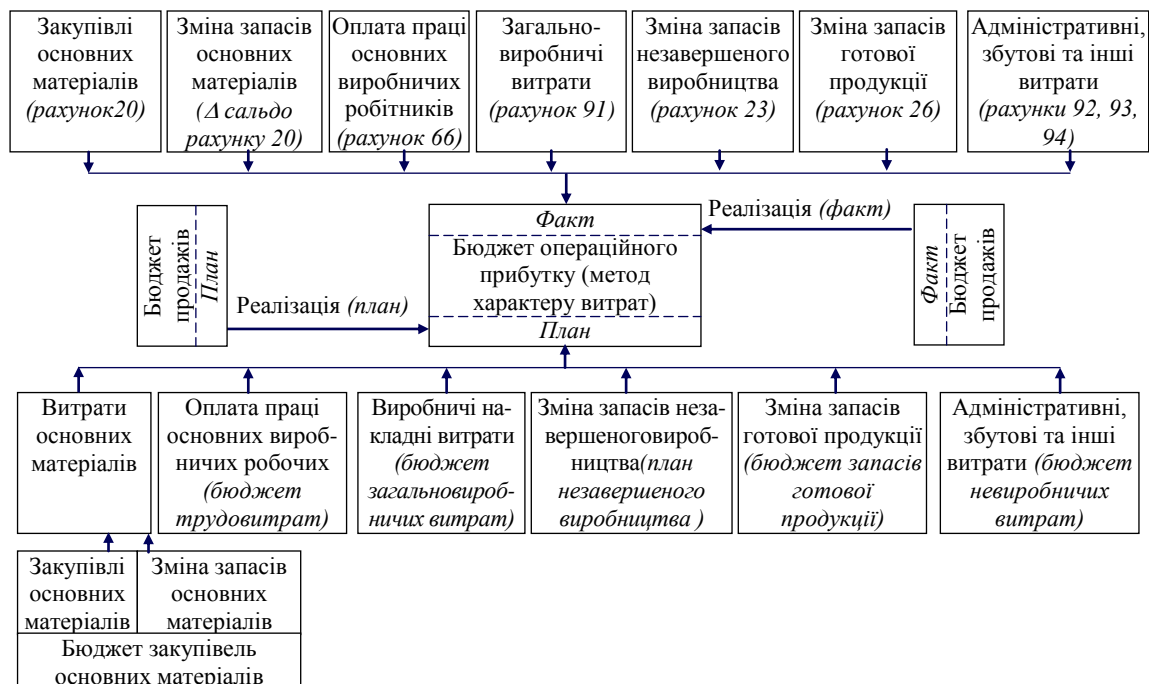


Рис. 3. Модель моніторингу операційного прибутку підприємства

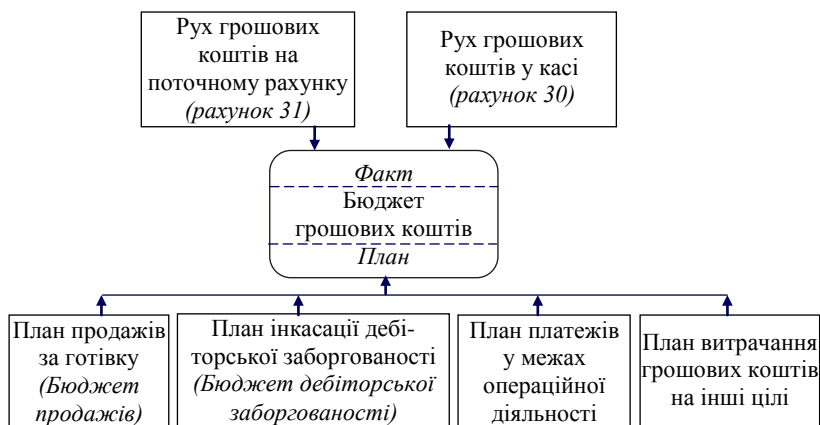


Рис. 4. Модель моніторингу грошових коштів підприємства

Як вище зазначено, найменш ефективні методи управління рентабельністю та платоспроможністю на підприємствах малого бізнесу. Відмінною особливістю системи контролінгу, порівняно з фінансовим обліком, є індивідуальний підхід до її формування залежно від характеристик операційної діяльності підприємством. Запропонована концепція моделі управління прибутком підприємства може бути адаптована до будь-якого підприємства, і за розмірами, і за галузевою спрямованістю. Авторами на базі програмного забезпечення Microsoft Office була розроблена модель контролінгу прибутку малого підприємства з виготовлення пластикового посуду (рис. 5).

На аналізованому підприємстві використовується одна категорія основних трудовитрат та один вид пластмаси, загальновиробничі та адміністративні витрати списуються за рахунок прибутку як збитки періоду. Управління прибутком і витратами здійснюється в ручному режимі. Окрім того, основна увага приділяється фактичній собівартості продукції, яка обчислюється в межах програмного продукту 1С: Бухгалтерія та надає суттєві похибки у визначенні можливого прибутку через недостатність методологічного забезпечення. Також планування грошових потоків не здійснюється, оборотність запасів готової продукції неприпустимо низька. Отже, всі перераховані фактори в умовах економічної нестабільності протягом останнього року призвели підприємство до фактичного банкрутства.

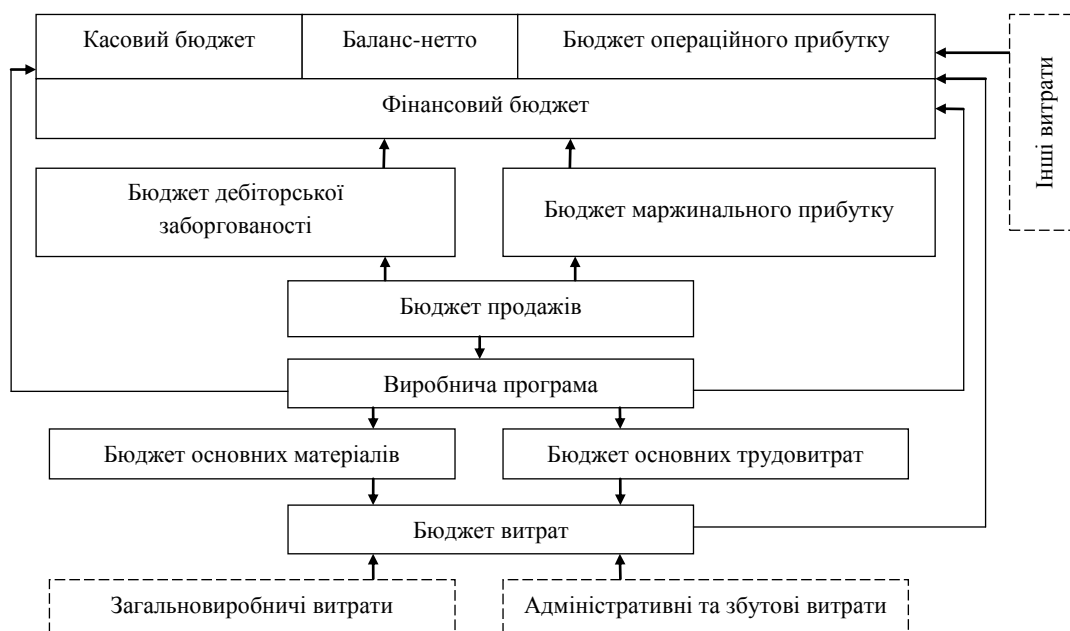


Рис. 5. Модель контролінгу прибутку на підприємстві «ФП»

Запропонована модель являє собою взаємопов'язані інформаційні таблиці, що дозволяють безпосередньо в процесі розробки бюджетів простежити вплив тих або інших управлінських рішень на кінцеві результативні показники: прибуток, грошові потоки, стан дебіторської та кредиторської заборгованостей. Бюджет продажів показує обсяг за строками постачань по кожному з видів продуктів в натуральному та вартісному вираженні. Бюджет дебіторської заборгованості дозволяє спланувати отримувані від реалізації продукту грошові потоки за часовими періодами та здійснювати своєчасний моніторинг інкасації дебіторської заборгованості за контрагентами. За допомогою маржинального прибутку оцінюється вплив політики цінових знижок на потенційний операційний прибуток. Виробнича програма підприємства надає можливість скоординувати збут, виробництво та запаси готової продукції. Водночас, вона виступає базою для розрахунку потреби в прямих витратах основних матеріальних та трудових витрат. На базі Бюджету основних трудовитрат складається баланс ефективного робочого часу для виконання виробничої програми та розраховуються витрати на оплату праці основних виробничих робочих, відповідно до встановлених норм, тарифних ставок та оподаткування фонду оплати праці. Структура Бюджету накладних витрат відповідає структурі витрат, які обліковуються на бухгалтерських рахунках 91 «Загальновиробничі витрати», 92 «Адміністративні витрати», 93 «Витрати на збут», 94 «Інші витрати операційної діяльності». Бюджет прибутку пропонується складати методом характеру витрат, що дозволяє:

- створити порівняльну базу для обліку, контролю та аналізу витрат;
- оперативно здійснювати оцінку величини очікуваного прибутку;
- здійснювати попереджувальні корегування в прийнятих планах господарської діяльності.

Мета розробки Касового бюджету – узгодження за часом, напрямком та величиною надходжень та витрачання грошових коштів. Метою складання Балансу-нетто є акцентування уваги керівництва на проблемних статтях Балансу підприємства. Застосування електронних таблиць Excel та Access дає можливість імпортувати необхідні дані, отримані в програмі 1С: Бухгалтерія, у модель бюджетного планування. Поточне управління господарською діяльністю при такому підході здійснюється в реальному часі на основі відхилень фактичних показників від їх запланованих значень, що дозволяє адекватно реагувати на виниклі негативні відхилення та корегувати свої дії за допомогою певних передбачених заходів. Ліквідність, перш за все, означає здатність виконувати поточні зобов'язання перед бізнес-партнерами. Своєчасно вжиті заходи щодо корегування грошових потоків дозволять забезпечити необхідний рівень реальної платоспроможності, тим самим зводячи можливі комерційні ризики до мінімального рівня.

ВИСНОВКИ

Відсутність системного підходу до управління економічною діяльністю підприємств призводить до сталого зниження їхньої фінансової стійкості та економічної ефективності. Найбільш проблемними з цієї точки зору виступають вітчизняні підприємства малого та середнього бізнесу. Запропонований концептуальний підхід до оперативного управління економічною ефективністю підприємства з урахуванням внутрішніх взаємозв'язків між чинниками доходності та витратності його діяльності. Саме на основі взаємозв'язку ключових показників формується система бюджетів підприємства, яка для керівника є інструментом управління підприємством: дозволяє оперативно відстежувати відхилення від планових значень та вживати відповідні корегуючі заходи. Запропонований підхід дозволяє одночасно управляти доходністю і платоспроможністю підприємства на основі динамічного аналізу поточного стану підприємства.

Отже, вважаємо, що застосування інструментів бюджетування дозволить оптимізувати процес управління поточною діяльністю підприємства з метою підвищення рівня його платоспроможності, що в цілому сприятиме закріпленню конкурентних позицій певного суб'єкта господарювання. Менеджери підприємства матимуть можливість оперативного

(поточного) здійснення моніторингу його витрат та доходів, а також надходжень та витрат грошових коштів. Запропонований підхід до моніторингу доходів і витрат операційної діяльності, а також грошових коштів є прозорим механізмом управління зазначеними показниками та прийняття оперативних управлінських рішень у випадку виявлення поточних відхилень від бюджетних (запланованих) значень.

ЛІТЕРАТУРА

1. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. — Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua/.
2. Хоуп Джереми. Бюджетирование, каким мы его не знаем. Управление за рамками бюджетов / Джереми Хоуп, Робин Фрейзер ; пер. с англ. — М. : Вершина, 2005. — 256 с.
3. Акофф Р. Л. Планирование будущего корпорации / Р. Л. Акофф ; пер. с англ. — М. : Сирин, 2002. — 256 с.
4. Управленческий учет / [Энтони А. Атkinson, Д. Раджив Банкер, С. Роберт Каплан, С. Марк Янг ; пер. с англ.]. — М. : Изд. дом «Вильямс», 2007. — 878 с.
5. Друри К. Управленческий и производственный учет : учеб. / К. Друри ; пер. с англ. — М. : ЮНИТИ-Дана, 2003. — 1071 с.
6. Хан Д. ПиК: Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан ; пер. с нем. — М. : Финансы и статистика, 1997. — 800 с.
7. Хорнгрен Ч. Управленческий учет / [Ч. Хорнгрен, Дж. Фостер, Ш. Датар ; пер. с англ.]. — [10-е изд.]. — Спб. : Питер, 2005. — 1008 с.
8. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvart&Partners ; пер. с нем. — [3-е изд.]. — М. : АльпинаБизнес Букс, 2008. — 269 с.
9. Хруцкий В. Е. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования / В. Е. Хруцкий, В. В. Гамаюнов. — М. : Финансы и статистика, 2006. — 464 с.
10. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати», затверджене наказом МФУ від 31.12.99 № 318 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00>.

REFERENCES

1. Derzhavnyi komitet statystyky Ukrainy, available at: <http://ukrstat.gov.ua> (access June 20, 2014).
2. Khoup, Dzheremi and Freizer, Robin (2005), *Byudzhetrovaniye kakim my ego nie znayem. Upravleniye za ramkami byudshetov* [Budgeting, as We do not Know. Beyond Budgeting], Vershina, Translated, Moscow, Russia.
3. Akoff, R.L. (2002), *Planirovaniye budushchego korporatsii* [Planning for the Future Corporation], Translated, Sirin, Moscow, Russia.
4. Atkinson, A., Banker, Rajiv D., Kaplan, Robert S. and Young, S. Mark (1997), *Upravlencheskiy uchet* [Management Accounting], Translated, Izdatelskiy dom «Vilyams», Moscow, Russia.
5. Druri, K. (2008), *Upravlencheskiy i proizvodstvennyy uchet* [Management and Cost Accounting], Translated, YuNiTi-Dana, Moscow, Russia.
6. Khan, D. (1997), *PiK: Planarovaniie i control: kontseptsyia kontrollinga* [Planning and Control: the Concept of Controlling], Translated, Finansy i statistika, Moscow, Russia.
7. Khorgren, Ch., Foster, Dzh. and Datar, Sh. (2005), *Upravlencheskiy uchet* [Management Accounting], Translated, Piter, St. Petersburg, Russia.
8. Horvart&Partners (2008), *Kontseptsyia kontrollinga: Upravlencheskiy uchet. Sistema otchetnosti. Byudzhetrovanie* [Controlling Concept: Upravlencheskiy uchet. Reporting System. Budgeting], Translated, AlpinaBiznes Buks, Moscow, Russia.
9. Khrutskiy, V.E. and Gamajunov, V.V. (2006), *Vnutrifirmennoye byudzhetrovaniye: Nastolnaya kniga po postanovke finansovogo planirovaniya* [Intra-budgeting: Handbook Statement of Financial Planning], Finansy i statistika, Moskow, Russia.
10. Polozhennia (standart) bukhgalterskogo obliku 16 «Vytraty» (1999), Ministry of Finance of Ukraine, available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00> (access June 20, 2014).