

УДК 336.144.2

*H.V. Sytnyk, Ph.D., Associate professor, Doctoral candidate
Kyiv National University of Trade and Economics*

SYSTEM OF BUDGETS AT COMMERCIAL ENTERPRISE

***Abstract.** Significance and role of budgets in provision of effective development of commercial enterprise in conditions of high competitiveness and dynamically changing environment are justified in the Article. Necessity of formation of system of budgets in accordance with the type of economic activity of the enterprise, its size, its development strategy and conditions of environment is proven.*

Meaning of definition of "budget" is specified; systematization of its main types is performed. Hierarchy of budgets of different types of the commercial enterprises is determined; complex of budgets of big commercial enterprise is justified, which reflects financial provision of certain types of activity, projects, business processes, business entities and structural divisions, and their performance indicators are accurately coordinated with strategic target financial performance indicators and system of stimulation of work at the enterprise. Recommendations on formation of list of budgets of medium and small commercial enterprises are determined.

Propositions on formation of system of budgets of the commercial enterprises stated herein shall provide effective control of financial resources, realization of reserves and their economy, which is possible due to improvement of business processes, as well as conformity of budgeting system with strategic targets of development of the enterprise and commitment to improvement of its business model are determined.

***Keywords:** budget, budgeting, financial plan, business process, commercial enterprise.*

*Г.В. Ситник, к.е.н., доцент кафедри економіки та фінансів підприємств, докторант
Київський національний торговельно-економічний університет*

СИСТЕМА БЮДЖЕТІВ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ

В статті уточнюється сутність поняття «бюджет», пропонується підхід до їх класифікації та обґрунтовується найбільш адекватна сучасним умовам господарювання підприємства торгівлі система бюджетів.

Проведено компаративний аналіз досліджень з проблематики бюджетування свідчить про відсутність єдиного підходу до обґрунтування системи бюджетів підприємства торгівлі з врахуванням особливостей їх діяльності та сучасних умов господарювання

Обґрунтовано робочу гіпотезу, що сучасна система бюджетів великого підприємства торгівлі має відображати фінансове забезпечення окремих видів діяльності, проектів, бізнес-процесів, бізнес-одиниць, структурних підрозділів, їх показники чітко координуватись зі стратегічними цільовими фінансовими показниками, системою стимулювання праці на підприємстві.

***Ключові слова:** бюджет; бюджетування; фінансовий план; бізнес-процес; підприємство торгівлі.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Важливою передумовою ефективного розвитку підприємства торгівлі в умовах висококонкурентного та динамічно змінюваного зовнішнього середовища є високий рівень управління, невід'ємною складовою якого є бюджетування.

Результатом процесу бюджетування є система бюджетів, яка надає фінансове описання комплексу управлінських рішень на короткострокову перспективу, що просувають підприємство до виконання системи стратегічних цілей. Наявність комплексу бюджетів належної якості є чинником раціонального використання фінансових ресурсів, ефективності та результативності діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню методологічних основ та практичних аспектів бюджетування присвячено значну кількість системних досліджень закордонних та вітчизняних авторів. Так, в роботах Добровольського Е.Ю., Карабанова Б.М., Боровкова П.С., Глухова Є.В., Бреслава Е.П., Шаховської Л.С., Хохлова В.В., Кулакової О.Т., Хруцкого В.Є., Сізової Т.В., Гамаюнова В.В. бюджетування розглядається як технологія управління, висвітлюються методологічні основи та практичні питання його організації на підприємстві. В дослідженнях Хана Д. та Єрмакової Н.А. акцентується увага на вивченні ролі та місця бюджетування у організації та забезпеченні контролю за ефективністю функціонування підприємством, його фінансовим станом. Кот О.Д., Філіпов В.Є., Якименко А.А. досліджують особливості організації процесу бюджетування на

підприємствах. У роботах Брімсона Д., Антоса Дж., Баррета Р. формулюються піонерські концепції процесного бюджетування та методичні аспекти його організації на підприємствах.

Компаративний аналіз досліджень з проблематики бюджетування свідчить про відсутність єдиного підходу до обґрунтування системи бюджетів підприємства торгівлі з врахуванням особливостей їх діяльності та сучасних умов господарювання.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Таким чином, метою дослідження є обґрунтування системи бюджетів підприємства торгівлі відповідно до особливостей їх діяльності, сучасних умов господарювання та концепцій управління.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Бюджет – це короткостроковий оперативний фінансовий план формування та витрачання фінансових ресурсів в розрізі окремих видів діяльності та бізнес-процесів підприємства, який виступає інструментом оперативного управління.

Значущість бюджетування в системі фінансового планування і управління підприємством в цілому визначається комплексом задач, що розв'язуються в його межах, серед яких доцільно виокремити наступні:

1. Визначення обсягу витрачання фінансових ресурсів в розрізі бізнес-процесів, видів діяльності, підрозділів та підприємства в цілому;
2. Забезпечення покриття запланованих витрат фінансовими ресурсами;
3. Забезпечення дотримання обраної стратегії розвитку підприємства та зворотного зв'язку, на основі якого здійснюються необхідні коригування стратегічного та поточного фінансових планів;
4. Забезпечення контролю за використанням фінансових ресурсів та дотриманням цільових параметрів фінансового стану підприємства.

Виходячи з цього, бюджет – це короткостроковий оперативний фінансовий план формування та витрачання фінансових ресурсів в розрізі окремих видів діяльності та бізнес-процесів підприємства, який виступає інструментом оперативного управління.

Наразі, в наукових дослідженнях [1-9] виокремлюють цілу низку критеріїв класифікації бюджетів, узагальнення та розвиток яких, дозволяє наступним чином систематизувати їх види (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація бюджетів підприємства

Класифікаційна ознака	Види бюджетів
Вид діяльності	<ul style="list-style-type: none"> • Бюджет з операційної діяльності; • Бюджет з інвестиційної діяльності; • Бюджет з фінансової діяльності.
Об'єкт бюджетування	<ul style="list-style-type: none"> • Функціональний бюджет; • Проектний бюджет (бюджет проекту) • Бюджет бізнес-процесу.
Масштаб охоплення діяльності	<ul style="list-style-type: none"> • Бюджет структурного підрозділу(ЦФВ); • Бюджет бізнес-одиниці; • Бюджет підприємства.
Широта номенклатури статей	<ul style="list-style-type: none"> • Мікробюджет; • Комплексний бюджет; • Генеральний (мастер) бюджет.

Джерело: узагальнено за [1-9]

Так, найбільш поширеним та усталеним підходом до класифікації бюджетів є їх поділ за видами діяльності на бюджети з операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Зазначений критерій класифікації пропонується більшістю науковцями, що досліджують питання бюджетування [1-9].

Бюджет з операційної діяльності описує доходи та витрати підприємства від

операційної діяльності в межах періоду оперативного фінансового планування. Фактично він деталізує план доходів та витрат підприємства, що формується в межах підсистеми поточного фінансового планування.

Бюджет з інвестиційної діяльності деталізує надходження та витрачання грошових коштів з інвестиційної діяльності в межах визначеного періоду, який деталізується за видами інвестування, окремими інвестиційними проектами.

Бюджет з фінансової діяльності характеризує надходження та витрачання грошових коштів в межах визначеного періоду планування за фінансовими операціями.

Деякі автори класифікують бюджети за широтою номенклатури витрат, виокремлюючи поточний та капітальний бюджети, які характеризують сукупність доходів та витрат за операційною та інвестиційною (реальними інвестиціями) відповідно [5, с.112-113]. Таким чином, вони крім витрат містять і дохідну частину, що суперечить визначеному критерію класифікації з одного боку, а з іншого – фактично дублюють за змістом бюджети з операційної та інвестиційної діяльності. З огляду на це, зазначений підхід до класифікації бюджетів нам вважається недоцільним.

Виправданою нам вважається класифікація бюджетів залежно від обраного об'єкту бюджетування на функціональні бюджети, бюджети проектів та бюджети окремих бізнес-процесів. Так, функціональний бюджет характеризує витрачання грошових коштів за окремим функціональним напрямом діяльності: бюджет маркетингових витрат; бюджет на утримання персоналу; бюджет відділу закупівель; бюджет реального інвестування (капітальний) бюджет тощо. Контроль за виконанням зазначених бюджетів покладається на визначені центри фінансової відповідальності відповідно до розробленої фінансової структури підприємства.

Проектні бюджети обґрунтовуються в розрізі окремих інвестиційних проектів, контроль за якими здійснюють керівники проектів.

Бюджети бізнес-процесів інтегрують витрати визначеного періоду на здійснення окремих бізнес-процесів.

За масштабами охоплення діяльності, на наш погляд доцільно виокремлювати бюджети окремих структурних підрозділів, бізнес-одиниць та підприємства в цілому, які характеризують рух фінансових ресурсів у відповідному масштабі господарської діяльності. Наявність таких бюджетів є характерною рисою великих підприємств торгівлі. На середніх та малих підприємствах як правило достатнім є обґрунтування бюджетів по підприємству в цілому.

Залежно від широти номенклатури статей, на наш погляд, доцільно виокремлювати мікробюджети, комплексні бюджети та генеральний (або мастер) бюджет. Мікробюджети обґрунтовуються по одній-двом статтям доходів чи витрат. До складу мікробюджетів з операційної діяльності традиційно включають бюджет реалізації товарів, який може деталізуватись за товарними групами, бізнес-одиницями, формами реалізації тощо; бюджети закупівлі товарів; бюджети окремих статей операційних витрат; бюджет податкових платежів. Мікробюджетами з інвестиційної діяльності можна вважати бюджети витрачання фінансових ресурсів в розрізі окремих інвестиційних проектів.

За фінансовою діяльністю можна виокремити наступні мікробюджети: бюджет залучення фінансових кредитів (банківських позик; емісії облігацій); бюджет емісії акцій (додаткових внесків до статутного фонду для підприємств неакціонерної форми власності); бюджет погашення фінансових кредитів та платежів по їх обслуговуванню; бюджет дивідендних виплат, викупу власних акцій.

Натомість, комплексні бюджети передбачають досить широку номенклатуру статей: окремі функціональні бюджети, бюджети, що в цілому характеризують рух фінансових ресурсів від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності носять комплексний характер, а їх формування здійснюється на основі узагальнення та інтеграції окремих мікробюджетів. В свою чергу комплексні бюджети є основою формування генерального (або так званого, мастер) бюджету, який характеризує рух фінансових ресурсів по підприємству в

цілому за усіма видами діяльності в межах визначеного планового періоду (рис. 1).

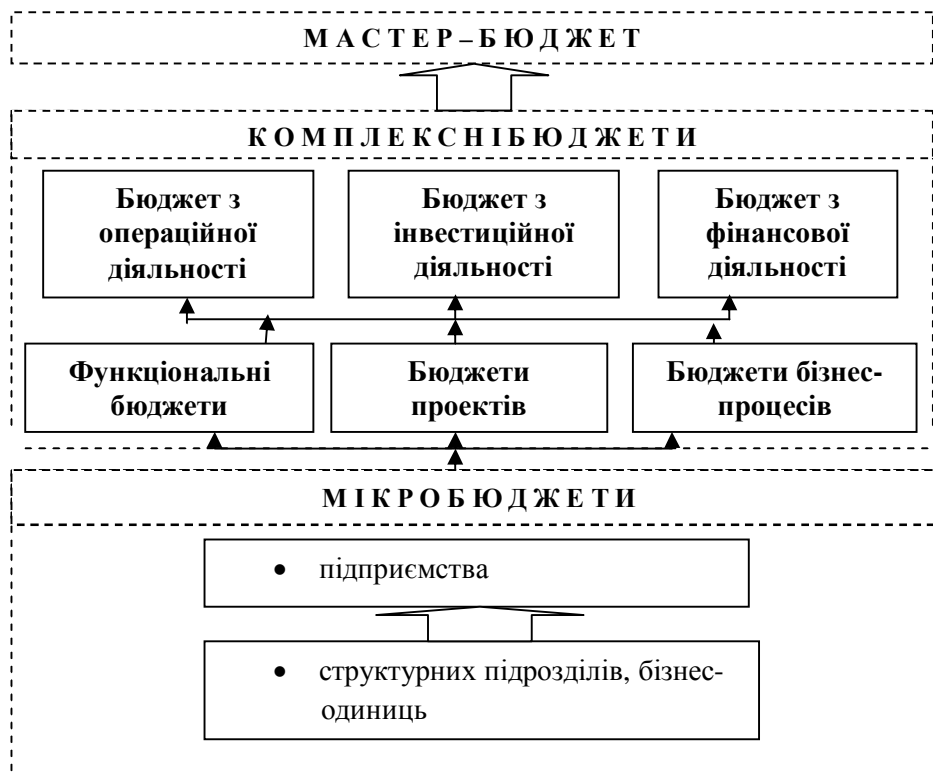


Рис. 1. Ієрархія бюджетів підприємства торгівлі

Джерело: складено автором

В сучасних наукових дослідженнях та в практиці бюджетування зустрічаються різні підходи до вибору формату мастер-бюджету. Найбільш поширеними є:

- мастер-бюджет у формі трьох взаємопов'язаних документів: бюджету доходів та витрат; бюджету за балансовим листом; бюджет руху грошових коштів, які дублюють основні документи поточного фінансового плану підприємства;
- мастер-бюджет у формі платіжного календаря, який деталізує та фіксує терміни надходження і витрачання грошових коштів в розрізі окремих видів діяльності по підприємству в цілому;
- індивідуальні - обґрунтовані під потреби конкретного підприємства форми мастер-бюджету.

Вибір тієї чи іншої форми представлення мастер-бюджету визначається підприємством, виходячи із специфічних задач, що ставить перед ним підприємство, діючої системи управлінського обліку, особливостей фінансової структури тощо. Слід зазначити, що перші два підходи до формування мастер-бюджету можна вважати класичними: вони широко висвітлюються в спеціальній літературі, достатньо відпрацьовані на практиці, «вбудовані» в стандартні програмні пакети, які забезпечують технічну підтримку процесу бюджетування, що полегшує їх реалізацію з методичної точки зору. Натомість, індивідуальні підходи до формування мастер-бюджету потребують високої уваги з боку фахівців, їх достатньої кваліфікації для дотримання наукового підходу до його складання з метою забезпечення коректності показників бюджету.

Неодмінною ознакою ефективного процесу бюджетування є висока якість сформованих бюджетів, які мають носити комплексний характер, узгоджуватись як зі стратегічними цілями діяльності, так і між собою, що є відображенням системного підходу до організації оперативного фінансового планування зокрема та планування на підприємстві в цілому. Орієнтовна система бюджетів великого підприємства представлена на рис. 2.

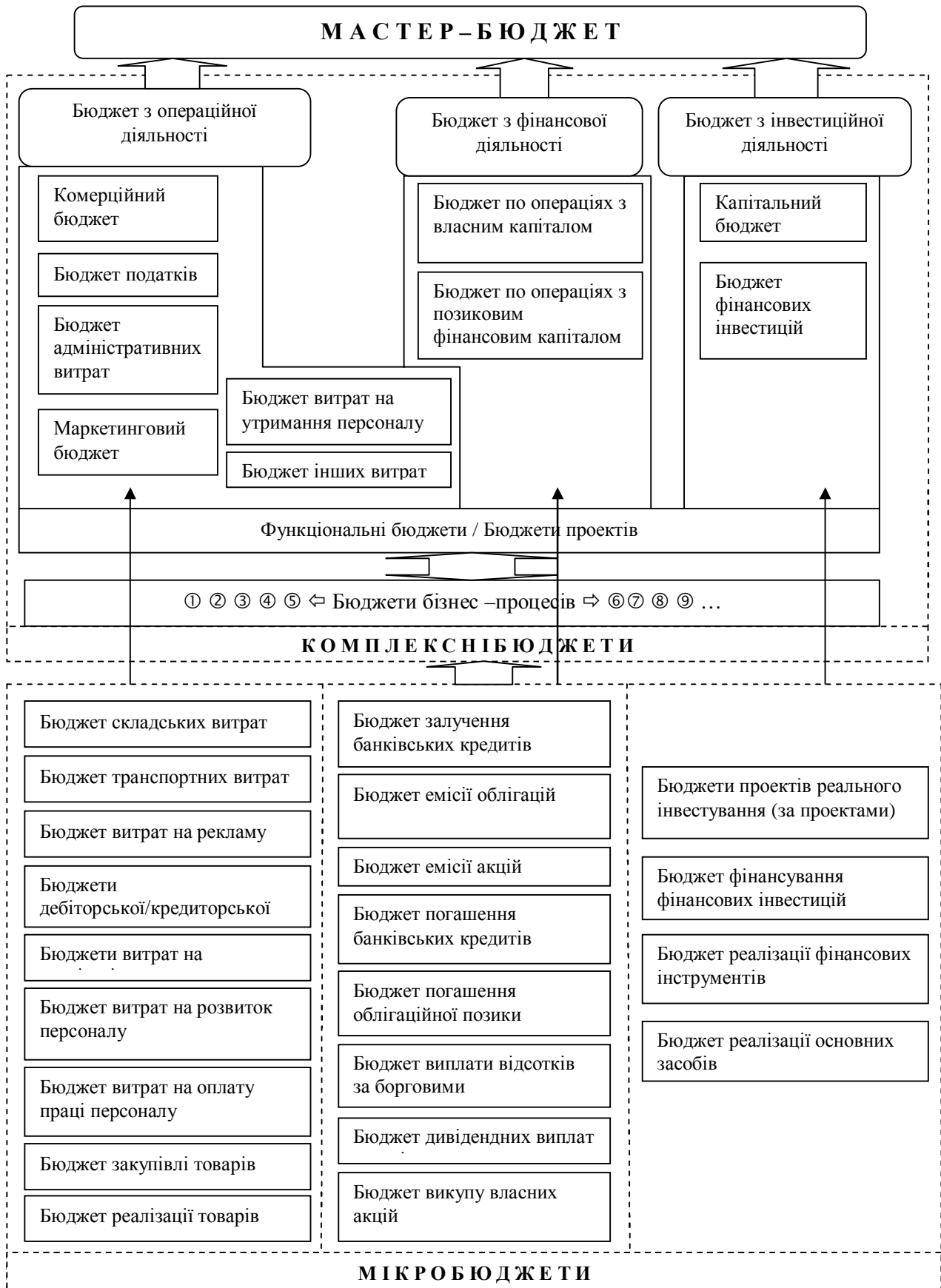


Рис. 2. Система бюджетів великого підприємства торгівлі

Джерело: складено автором

Безумовно, для середніх та малих підприємств характерною є менша номенклатура бюджетів, що обумовлюється об'єктивними чинниками та відсутністю потреби в обґрунтуванні розгорнутих планових документів за окремими статтями витрат, функціональними підрозділами (які часто не виокремлюються на підприємствах). Але це не допускає їх повної відсутності, що часто спостерігається на практиці. Так, раціональний підхід до організації планування, на наш погляд передбачає обґрунтування на середніх підприємствах окремих бюджетів за операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю, мастер-бюджету та бюджетів основних процесів, якщо підприємство застосовує процесний підхід до управління. Для малих підприємств, на наш погляд, слушним буде рекомендувати обґрунтування бюджетів основних бізнес-процесів та мастер-бюджету.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Таким чином, сучасна система бюджетів великого підприємства торгівлі має відображати фінансове забезпечення окремих видів діяльності, проектів, бізнес-процесів, бізнес-одиниць, структурних підрозділів, їх показники чітко координуватись зі стратегічними цільовими фінансовими показниками, системою стимулювання праці на підприємстві. Лише за таких умов система бюджетів забезпечуватиме ефективний контроль фінансових ресурсів, реалізацію резервів їх економії на основі вдосконалення бізнес-процесів. Зазначений підхід до побудови системи бюджетів забезпечуватиме узгодженість системи бюджетування з стратегічними цілями розвитку підприємства та орієнтацію на вдосконалення його бізнес-моделі.

Список використаних джерел

1. Инталев, В.И. Бюджетирование. Шаг за шагом [Текст] / В.И. Инталев. – М: Финансы, 2010. — 482 с.
2. Шаховская, Л.С. Бюджетирование : теория и практика [Текст] / Л.С. Шаховская, В.В. Хохлов, О.Г.Кулакова. — М.: КНОРУС, 2009. — С. 396.
3. Хруцкий, В.Е. Внутрифирменное бюджетирование [Текст] / В.Е. Хруцкий, Т.В. Сизова, В.В. Гамаюнов — М.: Финансы и статистика, 2006. — 400 с.
4. Немировский, И.Б. Бюджетирование. От стратегии до бюджета – пошаговое руководство / И.Б. Немировский, И.А. Старожукова. — М. : ООО «И.Д.Вильямс», 2006. – 512 с.
5. Бланк, И.А. Основы финансового менеджмента. В 2-х томах. Т.1. / И.А. Бланк. — [3-е изд., перераб. и доп.]. — М. : ОМЕГА-Л, 2011. — 656 с.

В статье уточняется сущность понятия «бюджет», предлагается подход к их классификации и обосновывается наиболее адекватная современным условиям хозяйствования предприятия торговли система бюджетов.

Ключевые слова: бюджет; бюджетирование; финансовый план; бизнес-процесс; предприятие торговли.

УДК 631.162:633

S.V. Stender, Ph.D., Associate professor,

V.A. Tsimbalyuk, student Magisterium

Podilian State Agrarian Engineering University

FEATURES COSTS OF PRODUCTION IN PLANT

Abstract. *Creation of new organizational forms of management that operate in today's conditions, providing farms full independence in matters of choice and common forms and methods of accounting features on the recent accounting and cost control in crop production require detailed study and further their improvement.*

All methods for determining the connection between costs and yields pre-Bacha their division into fixed and variable. However, it should be recognized that this separation is only conditional, and in some areas of this division is not enough, particularly for farms, especially when it comes to crop. This confirms the need to develop scientifically based recommendations for improving the practice of accounting and cost control in view of the experience of domestic and foreign scholars. Study of the literature of foreign and domestic authors shows that the names of these groups cost a lot, but crucial in this case has no name, and use of these terms in practice, particularly in budgeting and calculating the break-even point.

Keywords: *fixed, variable, semi-variable costs, crop, accounting, production volume, classification, acreage.*