

УДК 657

Куцик П.О., доцент кафедри бухгалтерського обліку,  
перший проректор,  
Львівська комерційна академія

## **БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ОСНОВНА СКЛАДОВА ОПЕРАТИВНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ**

© Куцик П.О.

Розглянуто економічну сутність бюджетування як складової фінансового планування та контролю, його роль, а також висвітлено необхідність застосування бюджетування у вищих навчальних закладів для ефективного управління діяльністю.

**Ключові слова:** бюджетування, бюджет, фінансовий контроль, оперативне планування, вищий навчальний заклад, бюджетні установи.

The economic essence of budgeting as constituent of financial planning and control, it's role is considered, and the necessity of application of budgeting in higher educational establishments for effective management of activity is offered.

**Keys words:** budgeting, budget, financial control, operative planning, higher educational establishment, budgetary institution.

Рассмотрена экономическая сущность бюджетирования как составной фінансового планирования и контроля, его роль, а также освещены необходимость применения бюджетирования в высшие учебные заведения для эффективного управления деятельностью.

**Ключевые слова:** бюджетирование, бюджет, финансовый контроль, оперативное планирование, высшее учебное заведение, бюджетные учреждения.

**Вступ.** В умовах обмеженості фінансових ресурсів, які спрямовуються державою на функціонування та розвиток сфери освіти, особливо актуальним виступає процес бюджетування щодо посилення важелів оперативного фінансового планування та контролінгу як інструмента підвищення ефективності використання бюджетних і позабюджетних коштів вищих навчальних закладів. Сучасні умови господарювання спонукають освітні заклади до пошуку шляхів зниження видатків загального і спеціального фондів, побудови чіткої та раціональної структури доходів і видатків, так як ефективне провадження їх діяльності неможливе без оптимально побудованої системи фінансово-економічного управління, яким є бюджетування.

**Аналіз досліджень і публікацій.** У працях вітчизняних науковців питання теорії бюджетування бюджетних установ практично не розглядаються. У наукових публікаціях вітчизняних і зарубіжних науковців відсутні ґрунтовні дослідження причин запровадження бюджетування на підприємствах в цілому та освітніх закладах зокрема. Теоретичні та методологічні аспекти бюджетування висвітлювалися у працях провідних зарубіжних вчених: Р. Брейдлі, Є. Бріггема, Глена Веллі, Джой Р. Сігела, Д. Д. Хемптона, Джай К. Шима, М. Бейкера, В. В. Гамаюнова, В. В. Ковальова, А. Косарева, М. А. Лімітовського, К. Н. Лобанової, Ю. Б. Проніна, В. Є. Хруцького, А. Чернікова, та України: І. О. Бланка, С. Білобловського, І. В. Зятковського, М. Колісника, О. П. Крайника, С. М. Лаптева, В. П. Савчука, С. П. Самофалова, В. Яцури.

Проте в сучасних умовах господарювання навчальних закладів вищезазначені проблеми потребують удосконалення.

**Дослідження** сутності бюджетування як складової фінансового планування та контролю, необхідності його застосування у вищих навчальних закладів, а також узагальнення теоретичних положень щодо формування принципів і функцій бюджетування є метою даної публікації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для організації ефективного фінансового контролінгу в навчальних закладах рекомендується створення сучасної системи бюджетування, яка б була заснована на розробці і контролі виконання ієрархічної системи бюджетів.

При визначенні суті поняття „бюджетування” у вітчизняній та зарубіжній економічній літературі досі немає єдиного підходу щодо його трактування. У контексті навчальних закладів під бюджетуванням розуміється розробка та затвердження короткострокового плану, в якому відображається розподіл ресурсів. Вичерпну дефініцію цього інструменту фінансового управління дав ще в 1850 р. представник італійської школи фінансів Ф. Вілла. Під бюджетуванням він розумів складання попереднього кошторису, який перед початком планового періоду дає інформацію про очікувані надходження і видатки, рух капіталу та всі результати ділової активності підприємства [1, с. 84].

Так, відомі вчені-економісти Джай К.Шим та Джой Г. Сідел бюджетування визначають, як колективний процес, який дає змогу погодити діяльність підрозділів усередині установи та підпорядкувати її загальній стратегічній меті. Ковтун С. вважає, що бюджетування – це технологія фінансового планування, обліку і контролю доходів і витрат,

отриманих від бізнесу на всіх рівнях управління, яка дозволяє аналізувати прогнозовані та фактичні показники [4, С. 166]. А економісти Прохорова В.В. і Таранець О.О. вважають, бюджетування – це стандартизований процес, що базується як на самостійно розроблених, так і на загальновизнаних вимогах і процедурах, до яких належать: 1) розроблення бюджетів усіма підрозділами; 2) забезпечення єдиного порядку підготовки, аналізу і затвердження бюджетів; 3) координація діяльності підрозділів підприємства (установи) у процесі розроблення бюджетів; 4) структурованість бюджетів; 5) обґрунтованість показників бюджетів; 6) відкритість бюджетів до змін [6, С. 363].

На основі вищевикладеного щодо трактування категорії “бджетування”, можна зробити висновок, що це процес розробки, формування та планування майбутньої діяльності суб’єкта господарювання, який оформляється у вигляді системи бюджетів. Поява цього поняття свідчить про зростаючу роль оперативного фінансового планування та управлінського обліку. Бюджет стає частиною системи управлінського контролю, оскільки фактичні результати діяльності порівнюються із плановими і вживають необхідних заходів.

У процесі бюджетування у вищих навчальних закладах необхідно враховувати такі чинники: стадії життєвого циклу послуги; постійні та змінні потреби користувачів послуг і тенденції змін попиту на ринку освітніх послуг; рівень конкуренції на ринку освітніх послуг; персонал та його структура; тенденції у розвитку науково-технічних технологій; рівень фінансового ризику; потреби і ресурси ВНЗ при наданні послуг; вартість освітніх послуг та науково-дослідних робіт; маркетингові і рекламні умови; система ціноутворення на послуги, які надає ВНЗ; динаміка чисельності населення, вікова структура та демографічна ситуація в цілому тощо.

До основних характеристик бюджетування можна віднести: короткостроковість (до одного року), високий рівень конкретизації, внутрішню спрямованість і тісну інтеграцію з контролем та аналізом відхилень.

У літературі, присвяченій контролінгу, можна зустріти різні підходи до формулювання функцій бюджетування. Найвдалішою, на нашу думку, є класифікація функцій, запропонована німецькими експертами в галузі контролінгу А. Цюндом і П. Хорвачем [2, С.46]: функція регулювання фінансових компетенцій (визначення потреби у

фінансових ресурсах, необхідних для досягнення поставлених цілей окремими підрозділами підприємства); функція прогнозування (в бюджетах знаходять свій фінансовий вираз майбутні операції підприємства); функція координації (наявні та мобілізовані фінансові ресурси повинні спрямовуватися на досягнення цілей, визначених у стратегії розвитку підприємства); функція мотивації (виконання бюджетних показників є критерієм ефективності діяльності окремих осіб, структурних підрозділів тощо).

Необхідною передумовою і складовою бюджетування є планування, яке власне й конкретизується у бюджетах. І хоча досить часто в літературних джерелах поняття „бюджетування” та „планування” вживаються як синоніми, їх слід розрізняти: бюджетування зорієнтоване в основному на фіксацію та координацію показників у короткостроковому періоді, а планування – на прогнозування шляхів і засобів досягнення поставлених цілей як у коротко -, так і довгостроковій перспективі.

Структурно-логічна схема планування в рамках системи контролінгу навчального закладу приведена на рис.1.

З метою організації бюджетного планування діяльності окремих структурних підрозділів навчального закладу та й підприємств будь-якої форми власності в цілому доцільно запровадити наскрізну систему бюджетів. Ця система дозволяє встановити жорсткий бюджетний контроль за надходженням і витрачанням коштів, створити реальні умови для вироблення ефективної фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання.

Рішення щодо залучення та використання фінансових ресурсів приймаються на основі двох основних критеріїв: прибутковість та ліквідність (платоспроможність). Саме тому в ході фінансового планування слід чітко розмежовувати планування результатів діяльності і планування вхідних і вихідних грошових потоків (планування ліквідності), оскільки не всі доходи і видатки навчальних закладів, які враховуються при визначенні результатів діяльності, призводять до відповідних грошових надходжень або виплат у плановому періоді. Оцінка майбутніх результатів діяльності здійснюється шляхом складання бюджету доходів і видатків за всіма видами діяльності установи (закладу), які очікуються в плановому періоді. Прогнозування ліквідності проводиться на основі зіставлення грошових надходжень і видатків, які очікуються в плановому періоді. Координація цих двох

напрямів бюджетування здійснюється в результаті їх інтеграції у форми планового балансу та бюджету грошових потоків.

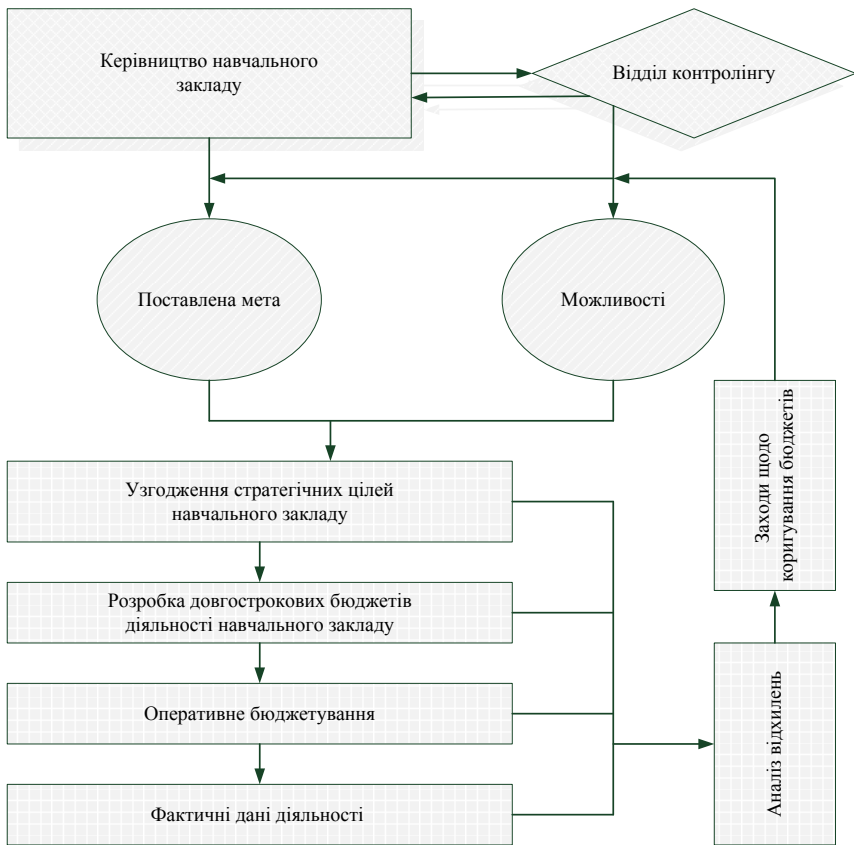


Рис.1. Бюджетування у системі контролінгу вищих навчальних закладів

У економічній літературі висвітлено два підходи щодо визначення структури (складових) системи бюджетування. Згідно першого підходу система бюджетів включає первинний бюджет (в якому фіксуються планові значення фактора, що найбільше обмежує діяльність установи (закладу), групу основних бюджетів і сукупність часткових бюджетів. У стандартному вигляді група основних бюджетів містить: план інвестицій; план результатів діяльності; планування ліквідності

(оперативний фінансовий бюджет); плановий баланс; план звіту про рух грошових коштів (Cash-flow).

Базовою ланкою системи бюджетування є часткові бюджети, які формуються відповідно до принципів спеціалізації та декомпозиції і включають окремі частини грошових доходів і видатків установи (наприклад, бюджети структурних підрозділів, центрів витрат, функціональні бюджети у розрізі окремих витрат тощо). До типових часткових бюджетів можна віднести: план надання послуг; бюджет фонду оплати праці та нарахувань на неї; бюджет матеріальних витрат; бюджет споживання енергії; бюджет інших витрат.

Система бюджетування повинна бути націлена на підвищення керованості й адаптованості бюджетних установ, навчальних закладів зокрема, до змін на ринку; забезпечення оперативного одержання інформації про необхідність коригування стратегії і тактики управління.

Згідно другого підходу система бюджетів представлена консолідованим бюджетом – скоординованим за всіма підрозділами і функціями, план діяльності закладу загалом, що об'єднує блоки окремих бюджетів і характеризує інформаційний потік для прийняття та контролю управлінських рішень в області фінансового планування. Консолідований бюджет поділяється на дві частини: операційний бюджет (operating budget) і фінансовий бюджет (financial budget).

Операційний бюджет – це система бюджетів, що характеризує доходи і витрати за операціями або окремими функціями закладу (установи). Операційний бюджет включає: бюджет продаж послуг, бюджет витрат (єдиний, або за видами витрат: трудових, загальногосподарських, адміністративних тощо), бюджетний звіт про результати діяльності.

Фінансовий бюджет – це план, в якому відображаються обсяг і структура грошових коштів та їх використання. Фінансовий бюджет включає: бюджет грошових коштів; бюджет капітальних інвестицій; прогнозний бухгалтерський баланс. Фінансовий бюджет складається на базі інформації бюджетного звіту про результати діяльності. Пропонуємо найбільш широко використовувану структуру зведеного (консолідованого) бюджету з виділенням операційного і фінансового бюджетів для потреб управління начальним закладом (рис. 2).

Формування зведеного (консолідованого) бюджету починається з

операційного бюджету, в якому звичайна діяльність вищого навчального закладу відображається через систему спеціальних показників, що характеризують окремі напрями і стадії операційної та інших видів його діяльності.

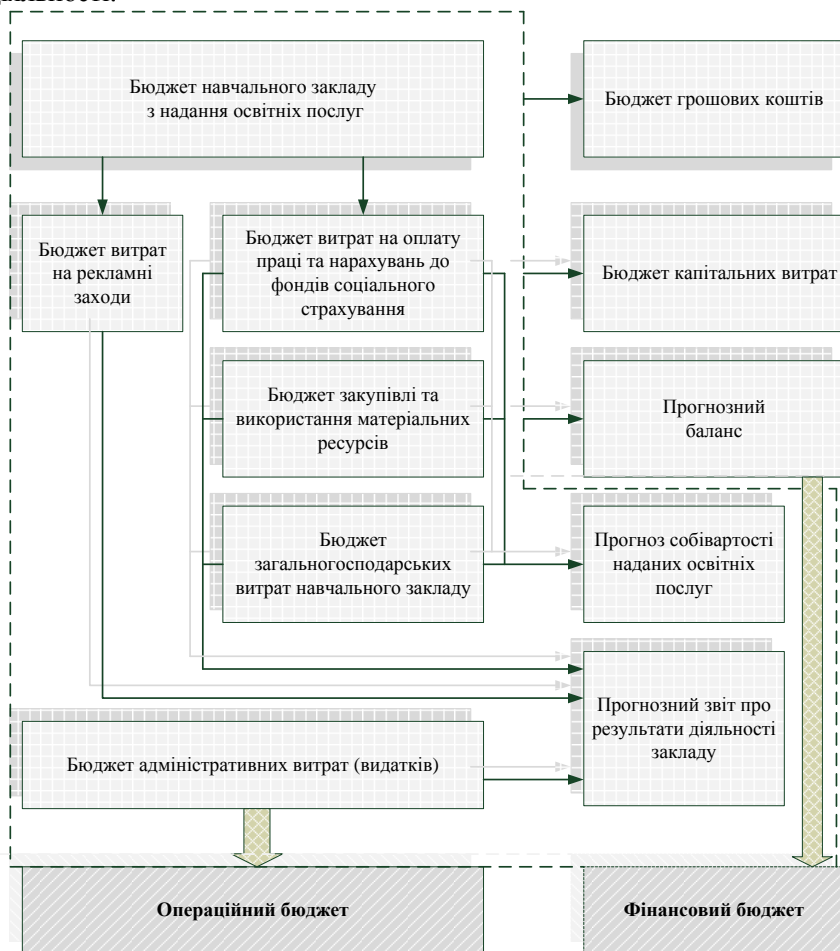


Рис. 2. Структура консолідованого бюджету навчального закладу

У процесі його підготовки прогнозовані обсяги наданих послуг навчальним закладом трансформуються у кількісні оцінки доходів і витрат (видатків) для кожного з його підрозділів. Кінцевою метою операційного бюджету є складання зведеного плану доходів і видатків.

У теорії і практиці економічної науки можна зустріти різні підходи до формулювання принципів бюджетування та планування.

На нашу думку, до основних з них слід віднести такі:

1) принцип повноти – всі операції, що призводять до надходжень чи витрачання грошових коштів, а також впливають на його фінансові результати, повинні бути відображені в бюджеті;

2) принцип координації - бюджети окремих центрів прибутковості, видатків (витрат), структурних підрозділів тощо повинні складатися з урахуванням можливості їх зведення в єдиний консолідований бюджет;

3) принцип централізації - бюджетування є важливим інструментом фінансового управління, яке повинно здійснюватися з єдиного центру, а отже, всі грошові надходження повинні служити для покриття всіх видатків (витрат) навчального закладу;

4) принцип спеціалізації бюджетів - грошові надходження та виплати відображаються відповідно до їх видів і джерел виникнення, завдяки чому можна проконтролювати рух грошових коштів у розрізі окремих центрів відповідальності;

5) принцип точності - всі операції та результуючі з них грошові надходження і виплати повинні базуватися на реальних прогнозах;

6) принцип декомпозиції полягає в тому, що кожний бюджет нижчого рівня є деталізацією бюджету більш високого рівня.

Наведені принципи бюджетного планування діяльності структурних підрозділів і навчального закладу (установи) в цілому необхідно впроваджувати з метою економії фінансових ресурсів, усунення недоцільних видатків (витрат), більшої гнучкості в управлінні та контролі за собівартістю послуг, а також для підвищення точності заданих показників бюджетування.

Впровадження процесу бюджетування у вищих навчальних закладів має певні переваги:

1) з точки зору видатків: забезпечують економний підхід до використання ресурсів закладу; дають змогу зменшити видатки за рахунок децентралізації рішень; орієнтують керівництво на організацію ефективної роботи підрозділів у напрямку пошуку й використання резервів;



2) з точки зору управління фінансами: дають змогу прогнозувати надходження й використання грошових коштів протягом року та встановлювати „фінансові межі” діяльності; дають змогу заздалегідь визначити де, коли і на яку суму можна забезпечити фінансування;

3) з точки зору комерційної діяльності: зміст бюджетування змушує навчальний заклад вивчати та прогнозувати місце послуг, що надаються на ринках, тобто поступово виходити за межі різного періоду планування;

4) з точки зору планово-аналітичної роботи: змушують детально аналізувати всі сторони діяльності закладу, потрібні для розробки всебічно обґрунтованих кошторисів, що регулюють його діяльність в цілому та окремих його підсистем; є засобом кількісної оцінки досягнення короткострокових цілей; є засобом виявлення відхилень в діяльності, пов'язаній з виконанням кошторисів;

5) з погляду загального керівництва: чітко визначають місце, важливість і вартість кожної структурної ланки, її внесок у загальні результати; забезпечують координацію діяльності всіх підрозділів (факультетів тощо), спрямованої на досягнення кінцевих результатів; створюють умови для децентралізації відповідальності;

6) з точки зору організації контролю: створюють підстави для контролю за грошовими ресурсами, інвестиціями тощо;

7) підвищують загальну ефективність діяльності навчального закладу.

Впровадження бюджетування у вищих навчальних закладах повинно підтримуватися державними органами, тому що цей процес може викликати деякі труднощі. По-перше, це великі витрати на розробку і пристосування системи бюджетування до окремих освітніх установ. По-друге, необхідно науково обґрунтовано організувати планування та нормування статей відповідних бюджетів. Бюджетування має базуватись на забезпеченні єдиного порядку підготовки, аналізу і затвердження бюджетів закладів.

**Висновки.** Отже, бюджетування стає важливим управлінським інструментом, показником якості управління навчальним закладом (установою), відповідності рівня управлінських рішень сучасним вимогам. Для створення системи ефективного бюджетного управління в умовах відсутності економічної стабільності необхідно: створити ефективну та діючу систему управлінського обліку в навчальних закладах, тому що в Україні, як показують проведені дослідження,

майже відсутні навчальні заклади, що використовують управлінський облік. Наявність системи управлінського обліку – це необхідна умова функціонування системи бюджетного управління, що вимагає: чітко формувати цілі, завдання та мету вищого навчального закладу як у короткостроковому періоді, так і в довгостроковому; визначитись у необхідних параметрах, які розраховуються для аналізу відхилень від плану у системі бюджетів; своєчасно приймати управлінські рішення щодо регулювання цих відхилень.

**Список використаних джерел:**

1. Villa F. Elementi di Amministrazione e Contabilita. 3. Aufl. - Pavia, 1857. - S. 67.
2. Horvath P. Controlling. 4., uberarb. Aufl. — Munchen: Vahlen, 1991. — S. 447;
- Zuend A. Treasurer und Controller — Umriss zweier moderner Berufsbilder im Finanz- und Rechnungswesen grosserer Unternehmungen. — Buro und Verkauf, 1973. - S. 99 - 73.
- 3 Білик М.Д. Бюджетування в системі фінансового планування //Фінанси України, 2003. - № 3. - С. 97-109.
4. Ковтун С. Бюджетирование на современном предприятий или как зффективно управлять финансами.- Х.:Фактор, 2007. – 336 с.
5. Калюга Є.В. Система внутрішньогосподарського контролю та удосконалення її ефективності на підприємствах // Вісник податкової служби України. – 2001. – № 33. – С. 26-31.
6. Мошковська О.А. Бюджетування: історія виникнення і еволюційний розвиток / О.А. Мошковська // Збірник наукових праць [ за ред. проф. М. І. Бахмата]. Вип. 17, т. 2. – Кам'янець-Подільський, 2009. – С.478-480.
7. Черненко М. Бюджетное планирование - инструмент оперативной реализации стратегии//Корпоративные системы, 2006.-№1. - С. 5-10.
8. Шалахман В.А. Впровадження бюджетування для підвищення ефективності фінансового планування на підприємстві//Регіональні перспективи, 2001.-№4(17). - С.116-118.