

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

**Ефективна ЕКОНОМІКА**

Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет



№ 2, 2014 [Назад](#) [Головна](#)

УДК 657.371

*Г. І. Андрєєва,*

*кандидат економічних наук, доцент кафедри бухгалтерського обліку і аудиту,*

*Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України», м. Суми*

## СУЧАСНІ МОДЕЛІ БЮДЖЕТНОГО УПРАВЛІННЯ

*G. I. Andreeva,*

*Ph.D. in Economics, Associate Professor, associate Professor of accounting and auditing chair,*

*State Higher Educational Institution Ukrainian Academy of Banking Of The National Bank of Ukraine, Sumy*

### MODERN MODELS BUDGET MANAGEMENT

*У статті досліджено роль технологій бюджетування як найважливішого елемента системи управління підприємством. Визначено завдання бюджетного управління. Запропоновано моделі бюджетного управління, зазначено їх переваги та недоліки.*

*This article studies the role of technology budgeting as an essential element of enterprise management system. The tasks of budget management are defined. The models of budget management, their advantages and disadvantages are suggested.*

**Ключові слова:** *бюджет, бюджетування, технологія бюджетування, планування, облік, управління, фінансові результати.*

**Keywords:** *budget, budgeting, technology budgeting, planning, management, financial results.*

**Постановка проблеми.** В ринкових умовах господарювання ефективно діючим вважається те підприємство, яке отримує стійкий прибуток від своєї діяльності. Ця задача-максимум може бути реалізованою на стабільній основі завдяки бюджетуванню – інструменту управління, використання якого цілком ґрунтується на даних бухгалтерського обліку шляхом формування аналітичних бюджетів, що поєднують у собі прогностичні та фактичні показники [10, с.334].

Бюджетування – як найважливіший елемент системи управління підприємством – являє собою технологію планування, обліку, контролю й аналізу фінансових, інформаційних і матеріальних потоків, а також отриманих результатів. Автор М.Д.Білик зазначає, що бюджетування – це технологія управління бізнесом на всіх рівнях компанії, що забезпечує досягнення її стратегічних цілей за допомогою бюджетів на основі збалансованих фінансових показників [1, с.98].

Слід відзначити, що в наш час спостерігається зростання попиту на послуги з розробки та впровадження систем бюджетного управління. Разом з цим багато фахівців, які узагальнено уявляють зовнішні компоненти подібних систем, а саме: наявність декількох взаємопов'язаних бюджетів, інтеграція з системами бухгалтерського та оперативного обліку, використання засобів автоматизації тощо, не завжди можуть об'єктивно оцінити співвідношення між витратами часу і коштів на запровадження та використання системи бюджетного управління й віддачі від отриманої інформаційної підтримки у вигляді прийняття ефективних рішень. В основі побудови системи бюджетів підприємств повинні лежати науково-обґрунтовані принципи, які визначають характер та зміст діяльності підприємства, створюють умови для їх ефективної роботи і зменшують можливість впливу негативних факторів на процес виробництва та реалізації продукції [5, с.39].

Найчастіше за все виникає необхідність розробки системи бюджетного управління у мінімальні строки, щоб якнайшвидше отримати перші результати, наприклад, підвищення прозорості формування фінансових результатів діяльності підприємства, ефективності управління тощо. Запорукою оптимального співвідношення витрат на впровадження бюджетування та отриманих економічних і організаційних ефектів являється вибір оптимальної моделі бюджетного управління саме на початковому етапі – постановки завдання. З огляду на це, доцільно розглянути особливості технології бюджетування в аспекті моделювання бюджетного управління підприємством.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у розроблення теоретичних і прикладних засад системи бюджетування на підприємстві зробили такі вітчизняні та зарубіжні вчені: М. Білик [1], І. Бланк [2], Р.Квасницька [3], О. Мельник [5], С. Онищенко [6], Ч. Т. Хорнгрен [7], Джай К. Шим, Джойл Г. Сигел [11] та інші.

**Невирішені частини проблеми.** Відзначаючи безсумнівну цінність й значимість проведених наукових досліджень, слід відмітити, що бюджетна структура підприємства, фактори які її визначають, принципи її організації, а також моделювання бюджетного управління вимагають додаткового дослідження у зв'язку із зростанням ролі технології бюджетування – як найважливішого елемента системи управління підприємством на сучасному етапі розвитку економіки – і яка охоплює всі функціональні сфери діяльності підприємства: маркетинг, адміністрування, управління персоналом, виробництво, закупівлі, контроль якості, дослідження, продаж тощо.

**Мета статті** полягає в дослідженні існуючих технологій бюджетування та вибір на їх основі оптимальної моделі бюджетного управління.

**Виклад основного матеріалу.** Вкрай важливим аспектом бюджетування в контексті системи управління є те, що воно змушує менеджерів обґрунтовувати свої плани кількісно та дає змогу усвідомити витрати, пов'язані з їх виконанням. У процесі складання бюджету менеджер може порівняти витрати та вигоди альтернативних напрямків дій, визначити найефективніший спосіб використання наявних ресурсів. Крім того, бюджети мотивують працівників підприємства на досягнення поставленої мети за умови, що вони беруть участь у розробці бюджетів і зацікавлені у досягненні встановлених результатів.

В рамках бюджетування збирається інформація для оцінки діяльності підприємства у звітному періоді. Використовуючи збалансовану систему показників ефективності фінансово-господарської діяльності, бюджетування здатне забезпечувати прозорий, оперативний взаємозв'язок із факторами, що впливають на їх зміну. За допомогою аналізу бюджетних відхилень (у разі від'ємних значень), шляхом проведення своєчасних заходів по їх усуненню, створюється механізм самокупності, а у подальшому й прибутковості діяльності підприємства [9, с.2-10].

Бюджетування доцільно використовувати й в аналізі взаємозв'язку потоків матеріальних, фінансових і трудових ресурсів зайнятих у виробничих процесах. Так, бюджетне управління дозволяє вирішувати наступні завдання:

- створити ефективну систему управління фінансами підприємства;
- перетворити підприємство в "фінансово-прозоре", тим самим підвищити його інвестиційну привабливість;

- оптимізувати доходи й витрати як в цілому по підприємству, так і за окремим його структурним підрозділом;
- отримувати консолідовану звітність;
- розраховувати й оцінювати показники фінансових результатів діяльності підприємства;
- підвищити ефективність управління підприємством в цілому.

Разом з тим, процес бюджетування базується на загальній концепції розвитку підприємства, більш детально розробляє економічний і фінансовий аспект стратегії і являє собою єдину систему взаємопов'язаних технічних, організаційних і економічних змін на визначений період часу. [8, с. 367].

Досліджуючи існуючі технології бюджетування, найчастіше за все наводять комплексну модель бюджетування, яка описує ряд функціональних бюджетів, що оцінюють основну діяльність підприємства – виробництво, продаж, закупівлю матеріальних ресурсів тощо. Також присутні операційні бюджети, які вимірюють вклад кожного центра фінансової відповідальності в кінцеві фінансові результати. Дані цих двох груп бюджетів консолідуються в три зведених бюджети підприємства – бюджет доходів і видатків, бюджет руху грошових коштів і бюджет за балансом. Отже, необхідною умовою для коректного формування зведеного бюджету є охоплення функціональними й операційними бюджетами всіх видів діяльності, всіх підрозділів підприємства, тобто обліковуються всі операції, які впливають на нарахування доходів і витрат, рух грошових коштів та інших активів і відповідних зобов'язань. Разом з тим, практика свідчить, що більшість вітчизняних підприємств не готові переходити до комплексної моделі бюджетування [6, с.46]. Саме тому необхідно обирати інші моделі, які дозволятимуть зосередитися на тих видах діяльності підприємства, які потребують особливої уваги з боку управлінського персоналу. Бюджетна структура підприємства визначається такими основними факторами: вимогами, що пред'являються з боку керівництва підприємства, специфікою господарської діяльності, структурою управління підприємством (майбутньою фінансовою структурою). Зазначимо, що під вимогами, що пред'являються з боку керівництва підприємства розуміються вимоги за складом, деталізацією та періодичністю процедури бюджетування. Бюджетна структура повинна відображувати ті види господарської діяльності, контроль за якими є обов'язковим для регулярного менеджменту, тобто бути мінімально достатніми для успішного управління підприємством. При цьому, до бюджетної структури також пред'являються вимоги деталізації та достовірності інформації що міститься в ній. Повністю достовірною інформацією володіє тільки комплексна модель бюджетної структури, а найбільш детальною і достовірною – індивідуальна комплексна модель. Специфіка господарської діяльності підприємств зумовлює індивідуальний підхід до розробки функціональних бюджетів.

Практика розробки й впровадження систем бюджетного управління виділяє такі бюджетні моделі:

- індивідуальна модель комплексного бюджетування,
- універсальна бюджетна модель,
- бюджетування окремих видів діяльності,
- бюджетування фінансових потоків,
- бюджетування товарно-матеріальних потоків.

Головна особливість комплексного бюджетування полягає у попередній побудові процесної моделі діяльності підприємства з послідовним приєднанням функціональних бюджетів що формуються до результатів. Ця модель є суто індивідуальною та враховує особливості фінансово-господарської діяльності кожного підприємства. Такий підхід може бути застосованим для підприємства будь-якої сфери діяльності. Комплексне бюджетування надає можливість сконцентруватися на особливостях діяльності підприємства, отримати необхідну деталізацію планових і фактичних показників, охопити всі напрями діяльності. Проте, головним недоліком даної моделі є тривалий термін розробки і, як наслідок, висока вартість і ризики у досягненні результатів.

Універсальна бюджетна модель також охоплює всю діяльність підприємства, утім являється більш простішою з точки зору розробки й функціонування. Першим кроком у розробці бюджетної структури є визначення переліку статей бюджету доходів і видатків та бюджету руху грошових коштів, формування фінансової структури виходячи з обсягу фінансових повноважень підрозділів підприємства (управління доходами, видатками, прибутком тощо). Наступним кроком є зіставлення статей зведених бюджетів із центрами фінансової відповідальності, тобто створюються операційні бюджети доходів і видатків за кожним центром відповідальності. Якщо центри фінансової відповідальності можуть управляти платежами в межах своєї діяльності, то так само формуються операційні бюджети руху грошових коштів. Сума фінансових результатів і чистих грошових потоків за елементами фінансової структури дає, відповідно, фінансовий результат і чистий грошовий потік в цілому по підприємству. Переваги універсальної моделі полягають у швидкості її розробки та впровадженні – особливо це стосується багатопрофільних підприємств із значною диверсифікацією продукції що випускається; можливості відносно простого обліку внутрішнього обороту; швидкості планування й консолідації фактичних даних. Недоліком є відсутність функціональних планів, що заважає уваженій оцінці планів підприємства за функціональними спрямуваннями.

Моделі бюджетування окремих видів діяльності є найбільш простими. Їх мета полягає у наданні керівництву підприємством інформації щодо особливо актуальних питань стосовно контролю за діяльністю підприємства. Вони можуть містити від одного до декількох натуральних або натурально-вартісних бюджетів, наприклад, бюджет виробництва готової продукції, бюджет залишків готової продукції, бюджет продажу тощо. Перевагами таких моделей являються швидке впровадження, що дозволяє у стислий термін отримати можливість контролю за найбільш актуальними напрямками діяльності підприємства; ефективне функціонування моделі за рахунок невеликої кількості бюджетів і простоти зв'язку між ними. Слід зазначити, що внаслідок обмеження моделей не можливо врахувати все фактори, які впливають на неї. Так, недостатнє фінансування може призвести до невиконання плану з виробництва продукції, наслідком чого є низька достовірність й результативність бюджетів.

Модель бюджетування фінансових потоків є, на нашу думку, особливо дієвою. Їй притаманні такі особливості, як висока швидкість введення у дію за рахунок невеликої кількості бюджетів і зв'язків між ними, що знижує вартість запровадження. В наш час дана модель особливо підходить для вітчизняних підприємств, коли управління ліквідністю більш актуально, ніж управління рентабельністю. Прикінцевим бюджетом цієї моделі є бюджет руху грошових коштів, який складається з метою управління платоспроможністю (ліквідністю) підприємства. Бюджет руху грошових коштів відображає рух грошових коштів за їх видами та напрямками. Структура бюджету дозволяє планувати, обліковувати та аналізувати грошові потоки у такій площині: спрямуванні грошових потоків; структури виплат і надходжень за напрямками їх руху; обсягів виплат і надходжень (сукупних, за групами статей, за окремими статтями); проміжних та підсумкових результатів; залишків грошових коштів.

Найбільш складною, на наш погляд, є модель бюджетування товарно-матеріальних потоків. Проте, саме ця модель дозволяє управляти найбільш важливим для підприємства показником – прибутковістю (рентабельністю) його діяльності. На відміну від комплексної бюджетної моделі, модель бюджетування товарно-матеріальних потоків має відносно невисоку вартість і строки впровадження; надає можливість управління прибутком від основної діяльності, що є особливо актуальним у середньо- й довгостроковій перспективі; можливість ефективного управління основними спрямуваннями діяльності – виробництвом продукції, її реалізацією, закупівлею; можливість контролю та управління прямими й непрямими видатками. Але й ця модель має певні недоліки. Так, недостатня комплексність, тобто залежність результатів від неврахованих факторів, наприклад, інвестиційних видатків. Крім того, фінансові результати не є повними і достовірними, оскільки не підтверджуються змінами в активі й пасиві балансу підприємства. Заключним бюджетом даної моделі є бюджет основної діяльності, структура якого розкриває джерела формування доходів підприємства від основної діяльності; структуру видатків підприємства від основної діяльності; обсяги доходів і видатків (сукупні, за групами статей, за окремими статтями); різницю між доходами і видатками від основної діяльності.

**Висновки.** Таким чином, підводячи підсумок, слід зауважити, що формально не всі моделі відповідають загальноприйнятому поняттю бюджетного управління, проте всім цим моделям притаманні ознаки які віділяють бюджетування в окрему управлінську технологію: наявність центрів фінансової відповідальності, наявність взаємопов'язаних бюджетів, що дозволяють планувати діяльність підприємства, можливість доопрацювання та оптимізації системи. Саме вибір оптимальної бюджетної моделі на етапі розробки фінансової та бюджетної структури дозволить підприємству не тільки скоротити час і витрати, але й отримати максимальний результат, який виражатиметься у підвищенні прозорості бізнесу й поліпшенні фінансових показників його діяльності у найближчий строк, а також у забезпеченні можливості подальшого росту й розвитку системи.

#### Література.

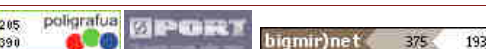
1. Білик М.Д. Бюджетування у системі фінансового планування/М.Д.Білик // Фінанси України. – 2003. – № 3. – С. 97–109.
2. Бланк І. О. Управління фінансами підприємств: підручник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів / І.О. Бланк, Г.В. Ситник. – К.: КНТЕУ, 2006. – 779 с. – (Сер.: Бібліотека сучасного фахівця).
3. Квасницька Р.С., Джерелейко С.О. Бюджетування на підприємстві: суть та основні передумови ефективного застосування / Р.С. Квасницька, С.О. Джерелейко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – №5, Т. 1. – С. 54 – 56.
4. Мачулка О. Бухгалтерський облік як інформаційна база системи управління підприємством/О. Мачулка//Економічний аналіз. – Вип.1(17)–2007.–с.34.
5. Мельник О.Г. Методи бюджетного планування/О.Г.Мельник // Фінанси України. – 2009. – № 12. – С. 37–46.

6. Онищенко С.В. Упровадження бюджетування на вітчизняних підприємствах / С.В.Онищенко С.В. //Фінанси України. – 2003. – №4. – с. 45-50.
7. Хорнгрен Ч. Т. Бухгалтерский учет: управленческий аспект / Ч. Т. Хорнгрен, Дж. Фостер. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 416 с.
8. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование / В.Е. Хруцкий, Т.В. Сизова. – Москва : Финансы и статистика, 2002. – 542 с.
9. Чая В.Т., Чупахина Н.И. Система бюджетирования и управленческая отчетность/ В.Т.Чая, Н.И.Чупахина//Экономический анализ.– №14(119).–2008.–С.2-10.
10. Череп О.Г. Роль бюджету та процесу бюджетування в управлінні підприємством / О.Г. Череп, О.Ю. Стремидло // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2011. – № 1. – С. 445–451.
11. Джай К. Шим, Джойл Г. Сигел. Основы коммерческого бюджетирования / Пер. с англ. – СПб.: Пергамент, 1998. – 496 с.

#### References.

1. Bilyk, M.D. (2003), “ Budgeting of System in Financial Planning”, *Finansy Ukrainy*, vol.3 , pp. 97-109.
2. Blank, I.O. and Sitnik, G.V. (2006), *Upravlinnya finansamy pidpriemstv* [The financial management of enterprises], KNEU, Kyiv, Ukraine.
3. Kvasnitska, R.S. and Dzhereleyko, S.O. (2008), “Budgeting in the enterprise: the essence and the basic prerequisites of effective application”, *Visnik Khmel'nitskogo Nationalnogo Universitetu*, vol.5, pp.54-56.
4. Machulka, O. (2007), “Accounting as an information base of management systems enterprise”, *Ekonomichnij analiz*, no.1(17), pp.34.
5. Melnik, O.G. (2009), “Methods budget planning”, *Finansy Ukrainy*, vol.12, pp.37-46.
6. Onishchenko, S.V. (2003), “Implementation of budgeting for domestic enterprises”, *Finansy Ukrainy*, vol.4, pp.45-46.
7. Hornhren, C.T. and Foster, D. (2003), *Buhgalterskij uchet: upravlencheskij aspekt* [Accounting: administrative aspect], Finansy i statistika, Moscow, Russia.
8. Hrutskiy, V.E. and Sizova, T.V. (2002), *Vnutryfirmennoe budgetirovanie* [Budgeting for firms], Finansy i statistika, Moscow, Russia.
9. Chaya, V.T. and Chupahina, N.I. (2008), “System of budgeting and management reporting”, *Ekonomicheskij analiz*, vol.14, pp.2-10.
10. Cherep, O.G. and Stremidlo, O.J. “The role of the budget and budgeting process in enterprise management”, *Bjuleten Mizhnarodnogo Nobelevskogo ekonomichnogo forumu*, vol.1, pp.445-451.
11. Dzhaj, K. Shym and Sigel, D.G. (1998), *Osnovy kommercheskogo budzhetirovaniya* [The Basics commercial budgeting], Pergament, Sankt Peterburg, Russia.

Стаття надійшла до редакції 13.02.2014 р.



ТОВ "ДКС Центр"