

ОСОБЛИВОСТІ БЮДЖЕТУВАННЯ ВИТРАТ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Головко О.Г., к.е.н., доцент

Косенко Т.В.,

Погорелов О.С.

ДВНЗ «Університет банківської справи»

Харківський навчально-науковий інститут

Анотація. Актуальність роботи полягає в тому, що сучасний рівень розвитку конкурентного середовища ринкової економіки України висуває нові вимоги до якості та ефективності управління витратами підприємства. Однією з таких вимог є планування витрат, що аргументовано спрямоване на досягнення конкретних цілей підприємства. Основним джерелом вдосконалення плану витрат на підприємстві виступає бюджетування. Бюджетування, на відміну від традиційних способів управління, може ефективно впливати на формування фінансових ресурсів, рух коштів та на фінансово-економічні результати діяльності, оптимізувати відхилення план/факт і коригувати діяльність шляхом прийняття відповідних управлінських рішень.

На вітчизняних підприємствах бюджетування, як система планування, застосовується рідко і якщо використовується, то не дає бажаного результату. Зазвичай це трапляється через незнання принципів постановки бюджетування, неповну його постановку, незв'язаність бюджетування зі стратегією підприємства, відсутність мотивації та інших причин.

Проведення бюджетування на підприємстві є важливим елементом для прийняття конкретних рішень, спрямованих на подальше збільшення прибутковості, виявлення причин збитковості, а також забезпечення стабільності фінансового стану.

Об'єктом дослідження є забезпечення ефективності управління діяльністю підприємства за допомогою бюджетування. Предметом дослідження є процес бюджетування на підприємстві ПАТ «Валківське АТП-16341».

Головною метою є обґрунтування науково-методичних підходів до вдосконалення фінансових показників підприємства на основі застосування бюджетування витрат.

Для досягнення поставленої мети виникла необхідність вирішити такі завдання: 1) розкрити сутність та роль бюджетування в сучасних умовах господарювання; 2) здійснити діагностику фінансового стану та дослідити процес бюджетування на ПАТ «Валківське АТП-16341»; 3) визначити головні напрямки вдосконалення процесу бюджетування на підприємстві.

Ключові слова: бюджет, бюджетування, планування, підходи до бюджетування, ефективне управління.

FEATURES OF BUDGETING OF EXPENSES ON THE ENTERPRISE

Olena Golovko, PhD in Economics, Associate Professor

Tetiana Kosenko,

Oleg Pogorelov

Banking university

Kharkiv educational and scientific institute

Summary: The current level of development of the competitive environment of a market economy of Ukraine sets new requirements for the quality and efficiency of managing the expenses of the enterprise this is topicality of the work. One of these requirements is cost planning, which is argued to achieve the specific goals of the enterprise. The main source of improvement of the cost plan for the enterprise is budgeting. Unlike traditional management methods, budgeting can effectively affect the formation of financial resources, the movement of funds and the financial and economic outcomes of activities, optimize the deviation of the plan / fact and adjust the activity by adopting appropriate management decisions.

At domestic enterprises, budgeting, as a planning system, is rarely used and if used, then it does not produce the desired result. This usually happens because of ignorance of the principles of budgeting statement, its incomplete statement, the unconnectivity of budgeting with the strategy of the enterprise, the lack of motivation and other reasons.

Conducting budgeting at an enterprise is an important element for making specific decisions aimed at further increasing profitability, identifying the causes of loss, as well as ensuring the stability of the financial state.

The object of the research is to ensure the effectiveness of management of the enterprise through budgeting. The subject of the study is the process of budgeting at the enterprise PJSC "Valkovsky motor transport enterprise -16341".

The main objective is to substantiate scientific and methodological approaches to improving the financial indicators of enterprise, based on the application of budgeting of expenditure.

To achieve this goal, it was necessary to solve the following tasks: 1) to reveal the essence and role of budgeting in modern economic conditions; 2) to carry out diagnostics of the financial state and to investigate the process of budgeting at PJSC "Valkivsky MTE-16341"; 3) determine the main directions of improvement of the budgeting process at the enterprise.

Keywords: budget, budgeting, planning, approaches to budgeting, effective management.

Постановка проблеми. Сучасний рівень розвитку конкурентного середовища ринкової економіки України висуває нові вимоги до якості та ефективності управління витратами підприємства. Однією з таких вимог є планування витрат, що аргументовано спрямоване на досягнення конкретних цілей підприємства. Основним джерелом вдосконалення плану витрат на підприємстві виступає бюджетування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням місця та технологій формування бюджету та бюджетування займалося багато економістів-теоретиків. Серед найвідоміших слід виділити праці: І. Бланка, Н.Бородіної, Г. Крамаренко, В. Панкова, В. Прохорової, В. Савчука, Л.Сухарьової, О. Данилевської-Жугунісової, І. Неміровського, І. Старожукова, О. Мельника, О.Косарева .

Невирішені складові загальної проблеми. Проблема створення належної системи бюджетування на українських підприємствах залишається невирішеною у зв'язку з тим, що практичне застосування цього сучасного інструменту управління пов'язано з певними труднощами, потребує врахування специфіки підприємства, сфери та масштабів його діяльності.

Формування цілей статті. Метою статті є обґрунтування науково-методичних підходів до вдосконалення фінансових показників підприємства на основі застосування бюджетування витрат.

Виклад основного матеріалу дослідження. Тракткування категорії «бюджет» не є однозначним, адже існують різні підходи до його визначення.

На нашу думку більш доцільнішим є наступне визначення: бюджет – це оперативний фінансовий план, що відображає витрати та надходження коштів за всіма напрямками фінансово-господарської діяльності, складений в рамках оперативного періоду і покладений в основу оперативного управління фінансовими ресурсами підприємства.

Ключовими словами у формулюванні визначення «бюджетування» повинні бути «система», «процес», «метод», «технологія». Розглянемо різні визначення даної економічної категорії в таблиці 1.

Отже, на нашу думку, бюджетування – це технологія управління підприємством, яка охоплює процеси планування, обліку, та контролю майна з метою досягнення установлених цілей підприємства як в цілому, так і в розрізі його структурних складових з метою досягнення установлених цілей.

Система бюджетування необхідна для прогнозування майбутнього підприємства, передбачення можливих змін умов діяльності за допомогою випереджального планування та контролю. Система бюджетування повинна охоплювати як в цілому організацію, включаючи виробництво, реалізацію, розподіл, фінансування, так і підрозділи, що займаються окремими видами фінансово-господарської та виробничої діяльності.

До основних характеристик бюджетування можна віднести:

- короткостроковість (до одного року);
- високий рівень конкретизації;
- внутрішню спрямованість;
- тісну інтеграцію з контролем та аналізом відхилень.

Роль бюджетування в діяльності підприємства насамперед полягає в тому, що воно сприяє росту ефективності використання ресурсів і витрат. Бюджетування є першочерговим процесом для наших підприємств, оскільки ефективність їх діяльності, використання ресурсів і витрат знаходяться на дуже низькому рівні.

Сьогодні бюджетування використовується в українських компаніях рідко. Це пояснюється нестабільністю інфляційних процесів, податкового законодавства, високим ступенем невизначеності на українському ринку та іншими обмежуючими факто-

рами, а так само, небажанням багатьох керівників вкладати кошти в малоефективний, на їхню думку, процес.

Таблиця 1 – Визначення економічної сутності бюджетування

Автор	Визначення поняття «бюджетування»
Данилевська-Жугунісова О.Є.	Бюджетування – система узгодженого управління підрозділами підприємства в умовах динамічно непостійного, диверсифікованого бізнесу, з допомогою якого приймаються управлінські рішення, пов'язані з майбутніми подіями, на основі систематичної обробки даних [1]
Неміровський І. Б., Старожукова І. А.	Бюджетування – система бюджетів підрозділів, які інтегровані у головний бюджет підприємства, коли кожним підрозділом складається власний бюджет на основі внутрішніх норм, нормативів та діючого законодавства [2]
Савчук В. П.	Бюджетування – процес планування майбутньої діяльності підприємства, результати якого оформлюються системою бюджетів [3]
Сухарьова Л. А.	Бюджетування – процес вироблення оптимальних напрямів використання доходів і формування витрат підприємства у процесі здійснення його фінансово-господарської діяльності та розрахованого на певний період часу. При цьому бюджетування охоплює процес розроблення бюджетів, їх організацію та контроль за їх виконанням [4]
Мельник О. Г.	Бюджетування – управлінська технологія, яка передбачає формування бюджетів для обраних і їх використання з ціллю забезпечення оптимальної структури і співвідношення доходів та витрат, надходжень і трат, активів і пасивів організації або її ланок для досягнення установлених цілей з урахуванням впливу оточення функціонування [5]
Косарев О.И.	Бюджетування - технологія складання, коригування, контролю та оцінки виконання фінансових планів [6]

Об'єктом дослідження було обрано Приватне акціонерне товариство «Валківське АТП-16341» – єдине підприємство у місті Валки, що за видом діяльності «Пасажирський наземний транспорт міського та приміського сполучення» отримало ліцензію на послуги з внутрішніх перевезень пасажирів автобусом.

Витратами ПАТ «Валківське АТП-16341» визнані зменшення активів, або збільшення зобов'язань, які призводять до зменшення власного капіталу, при умові, що оцінка доходу може бути достовірно визначена. Витрати звітних періодів наведені в таблиці 2.

Таблиця 2 - Характеристика поточних витрат підприємства ПАТ «Валківське АТП-16341» за 2011 – 2016 рр.

Вид витрат	2011 рік	2012 рік	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік
Собівартість реалізованої продукції (тис. грн.)	4092	4308	4301	4645	5553	6278
Адміністративні витрати (тис. грн.), в т.ч.:	217	282	299	430	448	453
1) зарплата адміністративного персоналу (тис. грн.)	166	201	218	232	344	365
2) нарахування на зарплату (тис. грн.)	51	81	81	89	104	88
Банківські послуги (тис. грн.)	10	13	14	15	20	9
Матеріальні витрати (тис. грн.)	60	62	63	109	-	-
Амортизація (тис. грн.)	14	18	40	45	46	47
Оренда автомобілів (тис. грн.)	33	30	24	32	28	29
Інші операційні витрати (тис. грн.)	33	27	76	85	86	88
Разом (тис. грн.)	4695	5045	5147	5361	6181	6904
Збиток (тис. грн.)	60	81	117	322	220	127

Джерело: розраховано авторами на основі фінансової звітності підприємства [7]

Отже, результатами діяльності за 2011-2016 роки є: собівартість реалізованої продукції збільшилася, причиною чого стало зменшення кількості пасажирських перевезень та збільшення обсягу витрат. Адміністративні витрати 2016 року значно зросли в порівнянні з попередніми роками, а особливо зросла заробітна плата адміністративного персоналу, що в майбутньому може мати негативні наслідки, а саме збільшення

собівартості послуг, які надає підприємство. Податки та збори зросли, що є наслідком збільшення адміністративних витрат. Витрати підприємства на амортизацію та інші операційні витрати мають тенденцію до підвищення. Збитки носять руйнівний характер розвитку підприємства, адже з кожним наступним періодом функціонування підприємства він збільшується, станом на 2016 рік бачимо незначне покращення фінансових результатів підприємства, а саме збиток зменшився на 93 тис.грн., тому все ж необхідно приділяти увагу для його зниження в майбутньому.

На основі розрахованих даних щодо оцінки фінансового стану підприємства можна вивести комплексний показник інвестиційної привабливості підприємства й віднести підприємство до четвертої групи - на кінець аналізованого періоду підприємство перебуває в глибокій фінансовій кризі. Розмір кредиторської заборгованості великий, воно не в змозі розплатитися за своїми зобов'язаннями. Фінансова стабільність підприємства практично повністю втрачена. Значення показника рентабельності власного капіталу не дозволяє сподіватися на поліпшення. Ступінь кризи підприємства настільки глибокий, що ймовірність поліпшення навіть у випадку корінної зміни фінансово-господарської діяльності невисока.

У процесі бюджетування здійснюється аналіз беззбитковості і визначається точка беззбитковості. Вона відповідає обсягу продажу, за якого виручка дорівнює сумі постійних та змінних витрат відповідно до заданого обсягу виробництва та коефіцієнта використання виробничих потужностей. Аналіз беззбитковості допомагає визначити можливості для зростання прибутку. Що нижча точка беззбитковості, то більший прибуток і менший операційний ризик [8].

Процесний підхід до бюджетування припускає виконання послідовних кроків: виявлення потреб клієнтів, формування цільових настанов, складання списку необхідних робіт з кожної цільової настанови, поділ цих робіт на процеси.

Якщо при традиційному методі бюджетування ефективність бізнесу оцінюється через ефективність структурних підрозділів підприємства, то при процесно-орієнтованому ефективність бізнесу оцінюється через кількість і вартість процесів підприємства.

При цьому відбувається поділ процесів на ті, які створюють споживчу вартість, і ті, які її не генерують. Процеси, що не генерують споживчу вартість, підлягають постійному перегляду з метою скорочення їхньої вартості або, можливо, виключенню їх із системи. Кожне таке виключення, якщо воно вдається, приводить до зниження собівартості як безпосередньо, так і за рахунок прискорення оборотності обігових коштів через скорочення циклу та зниження частки незавершеного виробництва.

Використання процесного підходу вказує на більш оптимальну та вдосконалену роботу підприємства. Можна застосувати процесний підхід до бюджетування в ПАТ «Валківське АТП-16341», розділяючи витрати на постійні та змінні. Взаємозв'язок постійних та змінних витрат, точку беззбитковості та зони збитків та прибутку показані на рисунку 1 [9].

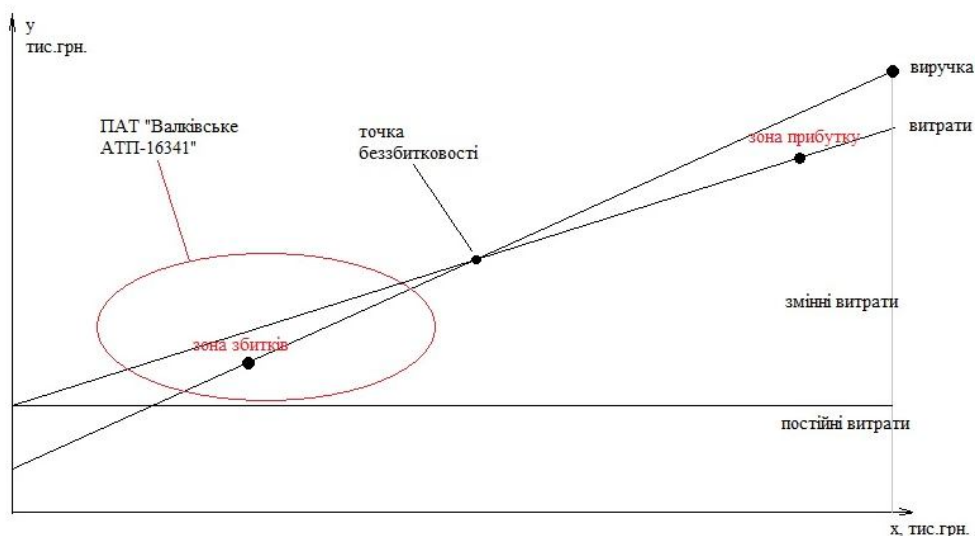


Рисунок 1 – Графік визначення точки беззбитковості та зони безпеки підприємства

Для покращення ефективності функціонування підприємства спочатку потрібно досягти точки беззбитковості. Це можливо лише за рахунок зниження витрат, або ж підвищення доходу підприємства. Розглянемо перший варіант. Постійні витрати мають місце навіть у тому випадку, коли підприємство нічого не виробляє, тобто їх величина не залежить від обсягу виробництва. До постійних витрат відносять: амортизаційні відрахування, орендну плату, виплату податків, адміністративні витрати тощо.

Змінні витрати залежать від кількості наданих послуг та змінюються залежно від збільшення або зменшення їх обсягу. Види змінних витрат: оплата праці, витрати на паливно-мастильні матеріали тощо.

Так як ми не можемо змінити рівень постійних витрат, то необхідно оптимізувати змінні витрати для подальшого ефективного функціонування підприємства ПАТ «Валківське АТП-16341». Так як підприємство спеціалізується на пасажироперевезеннях міського та міжміського сполучення необхідно провести детальне дослідження пасажиропотоку. Для цього потрібно релевантне та своєчасне вивчення попиту, визначення рівня забезпечення потреб населення послугами пасажирського автомобільного транспорту, удосконалення маршрутної мережі, оптимізація структури рухомого складу, визначення і обґрунтування тарифів. Адже, тарифи за звітний рік не змінювалися, незважаючи на ціни на паливно-мастильні матеріали, на інфляцію, на підвищення розміру мінімальної заробітної плати тощо.

Наявність достовірних даних про пасажиропотік дозволяє раціонально організувати роботу маршрутного транспортного засобу на лінії, координуючи її з графіком руху інших видів транспорту, проводити повну або часткову зміну маршрутної сітки, розробляти нові маршрути руху, вибирати тип рухомого складу і визначати необхідну його пасажиромісткість.

Реалізація системи бюджетування на підприємстві ПАТ «Валківське АТП-16341» дозволить підвищити рівень управління фінансовими ресурсами за рахунок: підвищення точності прогнозування фінансового стану підприємства; підвищення фактичних даних про потреби підприємства за рахунок розробки планів надходження і витрат; формування системи бюджетів, що функціонують взаємопов'язано між собою, підвищуючи результати діяльності підприємства; координації виробничих цілей з фінансовими ресурсами в плановому періоді; розподілу функцій і повноважень під час планування.

Для реального запровадження принципів бюджетування у практику господарюючих суб'єктів підприємництва, насамперед, необхідно чітко визначити перелік і зміст бюджетів, основні параметри контролю їх виконання, порядок відображення в обліку зазначеної інформації, прийоми та методи економічного аналізу усіх відхилень від нормального (запланованого) ходу виробничо-господарських процесів [10].

Висновок. Таким чином, упроваджуючи систему бюджетування, підприємство отримує інструмент не тільки підвищення ефективності роботи, а й збільшення доходів за рахунок зниження ризиків, а також потужний інструмент управління. За такої системи відбувається швидке виявлення збоїв роботи підприємства і коригування поставлених цілей і завдань. Але щоб система бюджетування використовувала повністю всі свої можливості, при її впровадженні необхідно дотримуватись усі методичних рекомендацій та аналізувати напрацьований практичний і теоретичний досвід.

Перелік посилань:

1. **Данилевська-Жугунісова О. Є.** Впровадження системи бюджетування на підприємстві / О. Є. Данилевська-Жугунісова // *Економіка. Управління. Інновації. Випуск № 1 (11).* – С. 160 – 166.
2. **Немировський І.Б.** Бюджетирование. От стратегии до бюджета - пошаговое руководство / **Немировський І.Б., Старожуков І.А.** - М.: ИД «Вильямс», 2006.-512с.: ИД Максимум, 2001.- 600 с.
3. **Савчук. В.** Стратегическое бюджетирование / **Савчук. В.** // *Український інвестиційний журнал WELCOME №8.* - 2004. - С. 8-15.
4. **Сохарьова Я. О.** Порівняльна характеристика традиційного та процесного підходів до бюджетування / Я. О. Сохарьова // *Управління розвитком.* – 2013. – №13. – С. 100 – 102.
5. **Мельник О.Г.** Бюджетування в системі управління підприємством / **Мельник О.Г.** // *Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук.* - Львів, 2004. – 20 с.
6. **Косарев О. Й.** Методологія бюджетування діяльності підприємств : навч. посіб. / О. Й. Косарев, В. М. Волик. – К. : НАУ, 2004. – 96 с.
7. *Бази даних в Україні: емітенти.* – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.smida.gov.ua

8. **Даниленко О. В.** Упровадження системи бюджетування на шляху досягнення беззбитковості та високої конкурентоспроможності промислових підприємств України / О. В. Даниленко // *Економічний вісник Донбасу*. – 2014. – № 1. – С. 115–119.

9. **Головко О. Г.** Впровадження сучасної системи бюджетування / О. Г. Головко, А. М. Фьодорова, О. Я. Петрук // *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. – 2015. – № 4. – С. 117–122.

10. **Golovko O.** *The role and importance of financial planning in market conditions* / O. Golovko, O. Shakhova // *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. – 2013. – №2 (15). – С. 193–196.

Стаття надійшла: 12.06.2017 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Дмитрієв І.А.

Рецензент: д.е.н., проф. Азаренкова Г.М.

(Харківський навчально-науковий Інститут ДВНЗ «Університет банківської справи»)



УДК 658:005.5

JEL Classification: M210; L230

СКЛАДОВІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Літвінов О. С., к.е.н., доцент

Капалан С. М.

Одеський національний економічний університет

Анотація. Метою статті є розробка теоретико-методичного забезпечення процесу аналізу організаційно-економічних механізмів управління підприємством. Об'єктом дослідження виступає процес управління діяльністю підприємства. Предметом дослідження виступають теоретико-методичні основи організаційно-економічних механізмів управління діяльністю підприємств. В статті розглянуто сутність поняття механізм та господарський механізм. У складі господарського механізму окремо розглянуто такі його складові, як економічний, організаційний та організаційно-економічний механізми. Під економічним механізмом запропоновано розуміти сукупність, систему елементів впливу на економічні інтереси суб'єктів господарювання, яка враховує особливості його зовнішнього та внутрішнього середовища. Головним економічним інтересом суб'єкта господарювання є задоволення потреб ринку завдяки чому підприємство має змогу отримувати прибуток. Зовнішніми елементами впливу на економічні інтереси підприємства, крім особливостей попиту на ринку, є конкурентне середовище, особливості ресурсних ринків, макроекономічні складові (податкова, грошово-фінансова, політико-законодавча та інші). Внутрішніми елементами впливу на економічні інтереси є сформовані певним чином сукупність факторів-ресурсів підприємницької діяльності. Під організаційним механізмом пропонується розуміти сукупність управлінських дій, які спрямовані на організацію взаємодії між внутрішніми елементами в середині системи із врахуванням впливу зовнішнього середовища. Під організаційно-економічним механізмом управління пропонується розуміти сукупність управлінських дій спрямованих на організацію взаємодії між елементами системи з метою досягнення їх економічних інтересів із врахуванням особливостей зовнішнього та внутрішнього середовища. Результати роботи можуть бути використані, як в практичній діяльності підприємств при розробці організаційно-економічного механізму управління, так і в подальших теоретичних дослідженнях.

Ключові слова: господарський механізм управління, економічний механізм, організаційний механізм, організаційно-економічний механізм.

COMPONENTS OF THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

Oleksandr Litvinov, PhD in Economics, Associate Professor,

Sergiy Kaptalan,

Odesa National Economic University

Summary. The purpose of the article is to develop theoretical and methodological support for the process of analysis of organizational and economic mechanisms of enterprise management. The object of research is the process of managing the activities of the enterprise. The subject of the study is the theoretical and methodological foundations of organizational and economic mechanisms for managing the activities of enterprises. The paper considers essence and origin of mechanism and economic mechanism. In the economic mechanism separately ex-