

статистики України, 2010. – 448 с.

2. Інвестиції та будівельна діяльність в Київській області : статистичний збірник. – К. : Головне управління статистики у Київській області, 2010. – 84 с.

3. Сільське господарство Київської області : статистичний збірник. – К. : Головне управління статистики у Київській області, 2010. – 399 с.

4. Сільське господарство України : статистичний збірник. – К. : Державний комітет статистики України, 2010. – 376 с.

5. Бондаренко О. А. Організаційно-економічний механізм відтворення основних засобів в АПК : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.07.02 “Економіка сільського господарства і АПК” / О.А. Бондаренко. – Д., 2002. – 20 с.

6. Відтворення та ефективне використання ресурсного потенціалу АПК (теоретичні і практичні аспекти) / [відповід. ред. В.М. Трегобчук]. – К. : ІЕ НАН України, 2003. – 259 с.

7. Вороновська О. В. Економічний механізм формування і відтворення технічних засобів в аграрних підприємствах : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.07.02 “Економіка сільського господарства і АПК” / О.В. Вороновська. – Д., 1998. – 16 с.

8. Дієсперов В.С. Організаційні умови раціонального використання техніки / В.С. Дієсперов // Формування і реалізація державної політики розвитку матеріально-технічної бази агропромислового комплексу в Україні. – К. : ІАЕ УААН, 2003. – С. 536–543.

9. Олійник О.В. Економічний механізм розширеного відтворення в сільському господарстві в умовах циклічності його розвитку : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора екон. наук : спец. 08.07.02 “Економіка сільського господарства і АПК” / О.В. Олійник. – Суми, 2005. – 36 с.

10. Бюджетний кодекс України : станом на 23 груд. 2010 р. / Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К. : Парлам. вид-во, 2010. – 402 с. – (Бібліотека офіційних видань).

11. Податковий кодекс України : станом на 23 груд. 2010 р. / Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К. : Парлам. вид-во, 2010. – 544 с. – (Бібліотека офіційних видань).

12. Про державний бюджет України на 2009 рік : станом на 16.12.2009 р. / Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К. : Парлам. вид-во, 2010. – 65 с. – (Бібліотека офіційних видань).

Надійшла 10.04.2011

УДК 658.Т4/.17:330.342.172“738”

О. І. МАСЛАК, О. О. БЕЗРУЧКО

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

## ОСОБЛИВОСТІ МЕХАНІЗМУ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

*Дана стаття присвячена вивченню особливостей процесу бюджетування на промислових підприємствах, дослідженню основних принципів та етапів формування бюджету суб'єктів господарювання.*

*The given paper is devoted to studying of features of process of budgeting at the industrial enterprises, to research of main principles and stages of formation of the budget of subjects of managing.*

*Ключові слова: бюджетування, суб'єкти господарювання.*

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Сучасна система менеджменту вітчизняних промислових підприємств вимагає залучення прогресивних світових управлінських технологій. На сьогодні досить поширеною та ефективною серед них є технологія бюджетування. Бюджетування як високоефективний інструмент фінансового планування отримало широке розповсюдження в країнах з ринковою економікою і має на меті посісти належне місце в системі фінансового планування діяльності українських підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у дослідженні проблем теорії і практики, організації та впровадження бюджетування належить іноземним вченим: Джай К. Шиму та Джойлу Г. Сігелу, К. Друрі, Е. Майеру та іншим, що обумовлено широким використанням бюджетування у практиці управління західних фірм [1].

У науковій російській літературі роль, принципи та практичні аспекти бюджетування відображені в працях таких відомих вчених, як І.Т. Балабанов, І.А. Бланк, А.Д. Шеремет, В.Є. Хруцький, Т.В. Сизова, В.В. Гамаюнов, К.В. Щиборщ, О.Г. Крюкова, В.Н. Самочкін [3].

Серед українських провідних фахівців з управлінського обліку, фінансового менеджменту та аналізу питань організації та функціонування бюджетування присвячені дослідження таких науковців, як М.Д. Білик, С.В. Білобловський, Т.Г. Бень, В.А. Борисова, В.М. Волик, С.Ф.Голов, В.М. Гринькова, Н.М. Давиденко, Б. Дука, Г.Г. Кірейцев, В.О. Корда, О.Й. Косарев, С.В. Онищенко, В.П. Савчук, О.О. Терещенко, А.Ю. Хорко [1].

Невирішені раніше питання, що є частиною загальної проблеми. Однак, досі немає

загальноприйнятого визначення технології бюджетування та малодослідженими залишаються принципи та особливості, етапи цього процесу на машинобудівних підприємствах.

**Мета та завдання.** Метою дослідження є вдосконалення теоретико-методологічних підходів до визначення понять «бюджет» та «бюджетування», узагальнення існуючих поглядів науковців на принципи та етапи процесу бюджетування промислового підприємства.

**Основний матеріал.** Визначень термінів «бюджет» і «бюджетування» у вітчизняній та зарубіжній літературі багато, однак усі вони відрізняються один від одного неістотно, і відмінності в поняттях не носять принципового характеру.

Так, Е.С. Стоянова визначає бюджет, як «кількісне втілення плану, що характеризує доходи і витрати на певний період, і капітал, який необхідно повернути для досягнення заданої планом мети» [2].

В.Е. Хруцкий під бюджетом розуміє «фінансовий план, що охоплює всі сторони діяльності організації, що дозволяє зіставити всі понесені витрати і отримані результати у фінансових термінах на майбутній період в цілому і по окремих підперіодах».

Представник італійської школи фінансів Ф. Вілла дав досить вичерпну дефініцію бюджетування, як попереднього кошторису, який перед початком планового періоду дає інформацію про очікувані надходження і видатки, рух капіталу та всі результати ділової активності підприємства [1].

Згідно із сучасними трактуваннями, бюджет — це сума коштів, які є в розпорядженні для виконання визначених функцій та проведення певних заходів у рамках загальнофірмового планування.

На наш погляд, бюджет – це процес планування, який забезпечує кількісне та якісне відображення прогностичних розрахунків надходжень і можливі витрати для реалізації визначеної політики підприємства в даний період часу.

Терміни «бюджет» і «бюджетування» не є синонімами. Цілком обґрунтованим є твердження, що «бюджет – це насичений кількісними показниками документ, відповідно до якого підприємство здійснює свою господарську діяльність. Бюджетування – це процес складання і реалізації даного документа в практичній діяльності компанії».

В сучасному трактуванні бюджетування – це безперервний процес складання і коригування бюджетів підприємства на основі взаємопов'язаних прогностичних розрахунків, які визначають надходження і видатки, доходи і витрати, прибутки і збитки, а також контролю та оцінки виконання бюджетів, що сприяє ефективному управлінню фінансовими ресурсами та узгоджує між собою основні складові діяльності підприємства – фінанси, постачання, виробництво, збут з метою досягнення певних фінансових результатів [4].

Дослідження щодо визначення місця бюджетування в системі фінансового менеджменту дозволяють зробити висновок про те, що бюджетування є інструментом надання інформації для фінансового менеджменту. Інші інструменти фінансового менеджменту, такі як фінансова звітність та розраховані на її основі фінансові показники також розкривають фінансовий стан підприємства. Проте саме бюджетування спроможне виконати основне завдання процесу планування фінансів – забезпечити здатність підприємства розраховуватись по зобов'язаннях та ефективно управляти процесами фінансування на підприємстві. Це досягається за рахунок порівняння фактичних і закладених у бюджетах даних, а також проведення постійного контролю одержаних результатів.

У сфері фінансового управління бюджетування виконує наступні функції:

- розстановка пріоритетів використання фінансових ресурсів;
- підвищення ефективності управління ліквідністю, фінансовою стійкістю;
- перспективний фінансовий аналіз;
- прогнозування і управління майбутнім фінансовим станом компанії [2].

Система бюджетування на підприємстві базується на основі науково-обґрунтованих принципів, оскільки вони визначають характер та зміст діяльності підприємства. Вибір принципів залежить від мети управління та стратегії діяльності підприємства, а також від зовнішніх і внутрішніх обмежень та умов здійснення господарської діяльності.

Чітке визначення та дотримання принципів бюджетування створює умови для ефективної роботи підприємства, раціонального використання ресурсів та запобігає впливу негативних чинників на процес виробництва та реалізації продукції.

В сучасній економічній літературі не визначено єдиної думки щодо принципів, які слід покласти в основу бюджетування, що значною мірою впливає на якість даного процесу бюджетування.

На нашу думку, досить доцільний підхід у дослідженні даного питання пропонують Панков В.А., Єлєцьких С.Я., Михайличенко Н.М. З їх точки зору система бюджетування на підприємствах будується на п'яти головних принципах [1]:

1. Принцип узгодженості цілей – принцип, згідно з яким процес бюджетування здійснюється спочатку «знизу догори», а потім змінює напрям і реалізується за схемою «згори донизу». Це пояснюється тим, що керівництво нижчого рівня краще знає ситуацію на ринку та має змогу ефективніше забезпечити реалізацію бюджетних показників. У подальшому шляхом узгодження бюджетних планів між керівниками вищого і нижчого рівнів забезпечується відповідність конкретних планів підприємства цілям його діяльності, тому процес бюджетування реалізується у зворотному напрямі.

2. Принцип пріоритетності – принцип, який забезпечує використання дефіцитних ресурсів максимально ефективним шляхом, тобто у бюджеті підприємства формується так званий напрям «основного удару» за рахунок скорочення видатків на інші напрями бюджетування. Як правило, в сучасних умовах розвитку економіки дефіцитними ресурсами вважаються грошові кошти, від ефективності використання яких залежить прибутковість підприємства.

3. Принцип дотримання зв'язку «причина – наслідок» – принцип, який базується на твердженні, що кожна планована одиниця може планувати і відповідати тільки за ті показники, на які вона спроможна впливати. Недоліком є те, що даний принцип не показує, яка саме планована (структурна) одиниця і за що вона повинна відповідати.

4. Принцип відповідальності – принцип, який полягає в орієнтації на показники, що піддаються впливу. Кожному підрозділу делегується відповідальність за виконання його частини бюджету разом з повноваженнями здійснювати регулювання у разі необхідності. Даний принцип спонукає працівників усвідомлювати свої обов'язки перед підприємством та розуміти суть і значення своїх вчинків, а також сприяє виробленню у керівників нижчих ланок управління навичок ведення бізнесу у своїх судженнях і діях.

5. Принцип постійності цілей – принцип, що ґрунтується на припущенні, що вже зазначені базові показники не зазнають принципових змін протягом поточного контрольного періоду. Слід зауважити, що постійність є характерною рисою бюджетів підприємств, що відрізняє їх від інших планів.

Отже, бюджетування – це стандартизований процес, що базується як на самостійно розроблених підприємством, так і на загальновищаних вимогах і процедурах. До останніх належать: 1) розроблення бюджетів усіма підрозділами; 2) забезпечення єдиного порядку підготовки, аналізу і затвердження бюджетів; 3) координація діяльності підрозділів підприємства у процесі розроблення бюджетів; 4) структурованість бюджетів; 5) обґрунтованість показників бюджетів; 6) відкритість бюджетів до змін; 7) участь у бюджетуванні менеджерів усіх підрозділів, що відповідають за виконання бюджету.

У процесі бюджетування необхідно враховувати наступні чинники: стадію життєвого циклу виготовлюваного продукту; постійні й змінні потреби покупців; рівень конкуренції; трудові ресурси; тенденції розвитку технологій; рівень підприємницького і фінансового ризиків; потреби і ресурси виробництва; запаси на складі; вартість сировини, маркетингові й рекламні умови; ціноутворення на товари (послуги); моральне старіння товарів і послуг.

Найцінніше, що дає підприємству бюджетування, – це координація всіх сторін діяльності, зусиль всіх підрозділів для досягнення кінцевого результату і, як наслідок, підвищення ефективності діяльності і фінансової стійкості. Бюджетування сприяє встановленню лімітів затрат ресурсів і нормативів рентабельності або ж ефективності по окремих видах продукції, видах бізнесу чи структурних підрозділах підприємства.

Бюджетування являє собою послідовну реалізацію логічно побудованої сукупності етапів. У сучасній економічній літературі немає єдиного підходу щодо складу зазначеної сукупності етапів і послідовності їх реалізації.

На наш погляд найбільш досконало розроблені етапи бюджетування були Терещенко О.О., які відображені на рис. 1 [4].

Досить раціональною та ефективною є також наступна послідовність етапів процесу бюджетування для промислового підприємства:

1) конкретизація стратегії розвитку на бюджетний період. Даний етап включає розроблення й доведення вищими рівнями менеджменту до нижчих загальні короткострокові цілі підприємства, розроблені на основі стратегічних цілей, встановлення нормативів економічних та інших показників щодо продукції, персоналу, засобів виробництва тощо;

2) виявлення «вузьких місць» та розробка шляхів їх усунення, діагностика стану існуючої проблеми системи планування та контролю;

3) проектування й затвердження змін організаційної структури, визначені центрів відповідальності, в розрізі яких здійснюватиметься бюджетування діяльності та формування фактичної облікової, аналітичної інформації та контрольованих величин. На цьому етапі, маючи бюджетні ліміти, керівники відповідних центрів фінансової відповідальності аналізують їх на предмет реальності досягнутих показників, виходячи з попереднього досвіду роботи;

4) безпосереднє впровадження в дію бюджетування [3].

Особливістю бюджетування є те, що вибір системи бюджетування, бюджетних форм та процедур не є законодавчо обумовленим, проводиться індивідуально для кожної компанії з урахуванням специфіки її діяльності, організаційної, а отже і фінансової структури, цілей і завдань системи бюджетування, повноти її функціональності, ступеня автоматизації існуючих процесів та обсягів фінансування, що виділяються на впровадження даної системи.

На наш погляд, дуже важливим етапом бюджетування підприємства є узгодження стратегічного плану його розвитку з короткостроковими цілями підприємницької діяльності.

Це обумовлено тим, що бюджетування по суті є першим кроком до втілення в життя стратегічного плану підприємства, реалізації стратегічних цілей його розвитку. Тому першочерговим завданням бюджету

можна вважати виконання стратегічного плану організації, а основними орієнтирами при складанні бюджетів є стратегічні цілі компанії. Відповідно, при узгодженні бюджету компанії з її стратегією у процесі складання фінансового плану підприємства, необхідно враховувати головні положення її стратегічного плану.

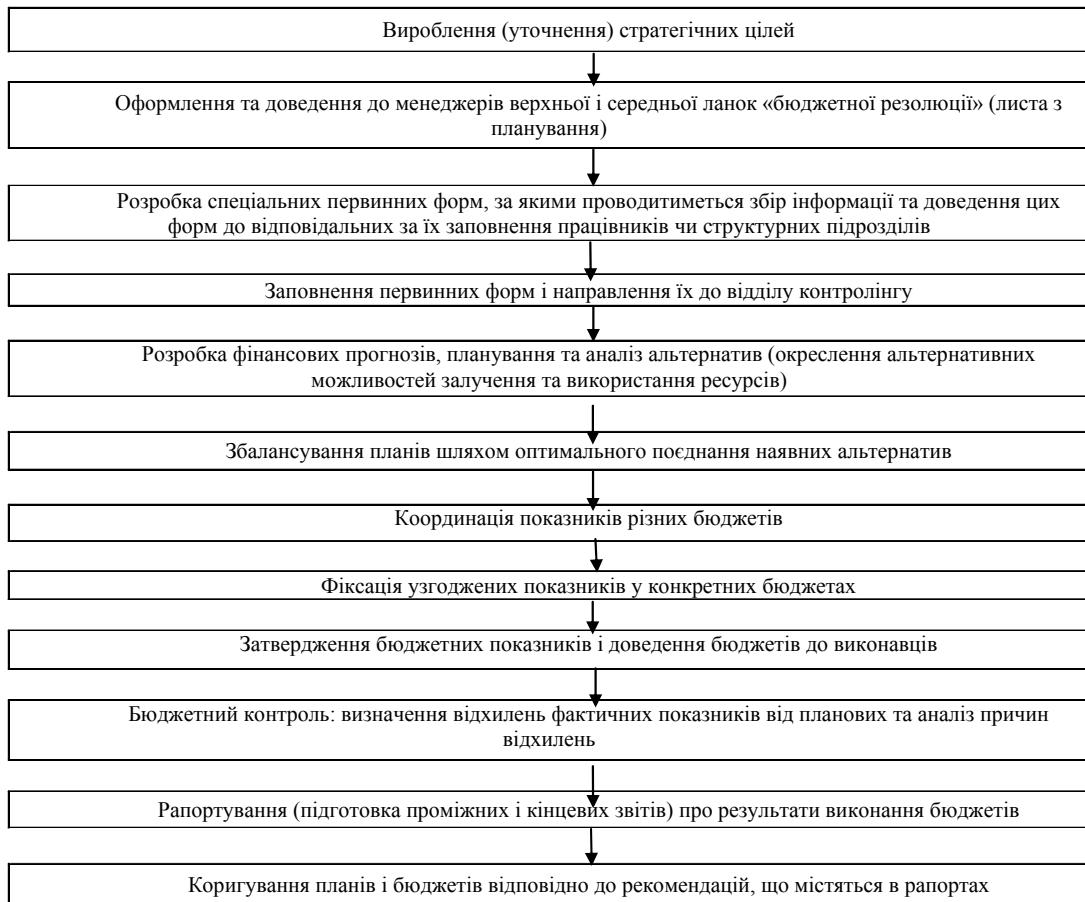


Рис. 1. Основні етапи бюджетування на підприємстві

**Висновки.** Отже, бюджетування виступає технологією управління, обліку, контролю й аналізу фінансових, інформаційних і матеріальних потоків, отриманих результатів діяльності підприємства. Ця технологія охоплює всі функціональні сфери діяльності господарюючого суб'єкта: маркетинг, адміністрування, керування персоналом, виробництво, закупівлі, контроль якості, реалізації тощо.

Для ефективного впровадження та реалізації процесу бюджетування важливим етапом є узгодження стратегічної мети підприємства з його короткостроковими планами, це є запорукою досягнення запланованих фінансових результатів та реалізації головної місії господарюючого суб'єкта.

Перспективами подальших досліджень є особливості процесу бюджетування акціонерних товариств, вивчення взаємозв'язку дивідендної політики корпорації з ефективністю реалізації бюджету підприємства, а також дослідження процесу управління системою бюджетування.

### Література

1. Коркуна Д. Бюджетування у системі фінансового планування підприємства / Д. Коркуна // Формування ринкової економіки в Україні. – 2009. – № 19. – С. 330.
2. Міновська М.В. Аспекти бюджетування: переваги та недоліки, успіхи та помилки / М.В. Міновська, Ю.О. Виноградова // Вісник Донецького національного технічного університету. – 2007. – № 3 (3). – С. 50.
3. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : [навч. посібник] / Терещенко О.О. – К. : КНЕУ, 2003. – 554 с.
4. Квасницька Р.С., Джерелейко С.О. Теоретичні аспекти та принципи ефективного бюджетування на підприємствах Р.С. Квасницька, С.О. Джерелейко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 3. Т. 1. – С. 105.

Надійшла 19.04.2011