

**Мамонтова Н.А.,**

*к.е.н., доцент Національного університету „Острозька академія”*

## **БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ПЕРЕДУМОВА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

*У статті досліджуються основні теоретичні аспекти здійснення бюджетування на підприємствах, а також окреслюються перспективні шляхи його застосування в Україні.*

*The article investigates the main theoretical aspects of budgeting in enterprises and also outlines longterm ways of its use in Ukraine.*

**Актуальність дослідження.** Діяльність будь-якого підприємства пов'язана із чинниками ризику та невизначеністю майбутнього. Зовнішнє середовище характеризується мінливістю і здатністю породжувати нестандартні ситуації, що можуть по-різному впливати на результати діяльності господарюючого суб'єкта. Саме тому важливо докладати зусиль щодо передбачення майбутніх подій, незважаючи на важкість виконання цього завдання, яке досягається шляхом планування. Воно буває різних видів, проте, першочерговим, на нашу думку, є фінансове планування, адже саме останнє дозволяє управляти формуванням, розподілом, перерозподілом та використанням фінансових ресурсів на підприємстві, забезпечуючи безперерійну діяльність та передбачаючи можливі фінансові ускладнення з метою їх усунення.

Велику роль у системі фінансового планування відіграє бюджетування, відсутність якого призводить до різних негативних наслідків, зокрема, незлагодженості руху грошових потоків. Саме бюджетування покликане допомагати керівникам ефективно управляти підприємством, приймати своєчасні та обґрунтовані рішення щодо надходження та використання фінансових ресурсів.

**Аналіз публікацій.** У науковій літературі багато описано про необхідність та роль планування. Бюджетування у системі фінансового планування підприємства досліджували низка як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, серед яких С. Ковтун, І.

Бланк, В. Савчук, Ч.Ф. Лі, Д.І. Фінерті, І. Мейтленд, С. Росс, Р. Вестерфілд, Б. Джордан та ін. Праці цих науковців сформувавали вагоме теоретичне і практичне підґрунтя для здійснення подальших досліджень у сфері розробки фінансових планів.

**Метою статті** є дослідження теоретичних аспектів здійснення бюджетування на підприємстві та надання практичних рекомендацій щодо застосування цього методу на підприємствах України.

**Виклад основного матеріалу.** Вітчизняні підприємства в період зміни власності з державної на колективну і приватну не приділяли належної уваги плануванню, а окремі взагалі відмовились від нього, оскільки воно втратило елемент директивності.

Процес фінансового планування на підприємстві передбачає складання різних видів фінансових планів, зокрема перспективних, поточних (бізнес-планів) та оперативних. Деякі вчені [5, с.105, 521] розглядають лише довгострокові та короткострокові фінансові плани.

Поряд з тим, у практиці фінансового планування зарубіжних фірм набуло поширення складання бюджету руху грошових коштів. Це дозволяє спрогнозувати потреби підприємства у основних активах і товарно-матеріальних запасах, період здійснення платежів до бюджету, погашення заборгованості кредиторам і банкам, виплати дивідендів тощо. Уся ця інформація наводиться у бюджеті руху грошових коштів, який показує проєктовані прибутки і видатки підприємства протягом визначеного періоду. Варто зазначити, що залежно від специфіки діяльності підприємства, його галузевої приналежності, терміновості отримання або здійснення платежів, бюджети руху грошових коштів складаються на місяць, рік, що використовується для планування, та щоденно або щотижнево, що дає змогу здійснювати поточний контроль за грошовими коштами.

Бюджетування виступає одним із методів фінансового планування, який враховує та контролює надходження та видатки всіх рівнів управління і дає змогу аналізувати як отримані фінансові показники, так і прогнозовані.

Бюджет є фінансовим планом, який охоплює всі сторони діяльності підприємства, дозволяє співставити всі понесені витрати та отримані результати на майбутній період часу [3, с. 18].

Основною метою розробки плану надходження і витрат грошових коштів є прогнозування у часі валового і чистого грошових потоків підприємства і забезпечення постійної платоспроможності на всіх етапах планового періоду [1, с. 414].

Варто зазначити, що при складанні бюджету менеджеру слід використовувати хоча б 3 варіанти розвитку підприємства: песимістичний, найбільш ймовірний та оптимістичний.

Кожне підприємство має свою власну специфіку діяльності, яка безпосередньо впливає на рух грошових коштів. У процесі здійснення бюджетування необхідно спроектувати цикл руху грошових коштів, а також створити можливість для поповнення оборотного капіталу та ефективного управління інвестиціями.

У цьому випадку високим є значення ліквідності, оскільки менеджери завжди повинні бути готовими оплачувати зобов'язання компанії та використовувати несподівані можливості. Тому у короткостроковому фінансовому плануванні необхідно зрівноважувати вимоги до ліквідності з втратами від того, що не використані можливості вигідного вкладення оборотних коштів [6, с. 483].

На нашу думку, саме бюджетування покликане забезпечити фінансовими ресурсами підприємство, тобто спланувати оптимальні потоки грошових коштів, які забезпечать безперерійну діяльність підприємства в довгостроковому періоді, оскільки всі бюджети повинні бути збалансованими.

У розвинутих країнах складання бюджетів є досить поширеним явищем на підприємствах, проте не варто копіювати все те, що є за кордоном, зважаючи на дещо відмінні економічні умови, які там присутні. Необхідно адаптувати здобутки зарубіжних корпорацій до вітчизняних умов господарювання.

Звичайно, система планування за часів адміністративної економіки суттєво відрізнялась від ринкової. Досі існують дискусії серед вчених щодо віднесення української економіки до ринкового типу і більшість з них характеризують її як транзитивну (перехідну). Саме тому через цю особливість на сучасному етапі необхідно створити вітчизняну систему фінансового планування, яка б враховувала позитивний досвід, сформований у попередній період, та використати зарубіжний досвід корпорацій, який ґрунтується на багаторічних результатах фінансового планування в ринкових умовах.

На окремих підприємствах України впроваджено бюджетування, проте лише частково і воно, на жаль, поки що не стало масовим явищем у нашій теперешній дійсності. Тільки деякі великі підприємства повністю у своїй діяльності використовують бюджетування, що дозволяє їм ефективно управляти своїми фінансами.

Інформаційною базою для бюджетування є дані бухгалтер-

ського та управлінського обліку. Воно повинне враховувати головні цілі діяльності підприємства, до яких належать максимізація прибутку чи вартості фірми.

Основними методичними підходами до складання бюджету є:

1) бюджетування через нарощення, що передбачає коригування фактичних показників попереднього періоду з врахуванням стратегічних цілей та обмежуючих чинників. Цей спосіб є дешевим, але характеризується відсутністю аналізу ефективності затрат і автоматичним перенесенням досягнутих результатів на наступний період;

2) бюджетування „з нуля”, яке вимагає обґрунтування кожних запланованих витрат і вибору найбільш вигідного напрямку використання ресурсів. Перевага цього методу в тому, що він дає можливість визначити проблеми і вирішити їх ще на стадії планування, а недоліком є висока вартість, оскільки цей спосіб вимагає суттєвих витрат коштів і часу [3, с. 61].

Для успішного втілення бюджету в життя необхідно розробити організаційну та фінансову структуру підприємства, які дають змогу визначити обсяг повноважень між структурними підрозділами та граничну величину коштів, які надходять до них і ними витрачатимуться.

Існують різні види бюджетів, зокрема з погляду послідовності підготовки документів для складання основного бюджету виділяють дві закінчені складові бюджетування: підготовка операційного та фінансового бюджету [3, с. 195-196].

До операційних бюджетів належать:

- 1) бюджет продажів;
- 2) бюджет виробництва;
- 3) бюджет виробничих запасів;
- 4) бюджет прямих витрат на матеріали;
- 5) бюджет інших прямих витрат;
- 6) бюджет виробничих накладних витрат;
- 7) бюджет прямих витрат на оплату праці;
- 8) бюджет комерційних витрат;
- 9) бюджет управлінських витрат;
- 10) бюджет доходів та витрат (прогнозний звіт про прибутки і збитки).

До фінансових бюджетів належать:

- 1) бюджет капітальних вкладень;
- 2) прогноз звіту про рух грошових коштів;
- 3) прогноз балансу [3, с. 196].

На нашу думку, варто скласти загальний бюджет, який би об'єднував показники з усіх деталізованих бюджетів. На окре-

мих підприємствах це й проводиться, але у формі фінансового плану. Деякі науковці подають практичні приклади застосування процесу бюджетування на підприємствах. Зокрема, воно проходить такі етапи [4]:

- 1) розгляд вихідного балансу підприємства;
- 2) прогноз обсягів збуту і цін кожного виду товарів за місяцями і загалом за рік, також відображається поквартально відсоток продажу та передоплати і залишки кожного виду продукції включно до кінця 1 місяця наступного року;
- 3) планування вартості прямих матеріалів (визначається вартість матеріалів в розрахунку на одиницю продукції, їх залишки за місяцями, частки оплати в кожному місяці до наступного року);
- 4) розрахунок накладних витрат (змінних накладних витрат на одиницю продукції та постійних за місяць, розподіл за продукцією амортизації обладнання, ремонту, інших витрат);
- 5) визначення затрат на реалізацію та управління (змінюються витрати на одиницю реалізованої продукції за кожним видом та постійні за місяць, також наводиться річний відсоток за кредит, ставки податків та обов'язкових платежів, планована закупка обладнання за місяцями, планована сума дивідендів);
- 6) прогноз виручки (від реалізації кожного виду товарів за місяцями і загалом за рік, складається сумарний графік надходження грошових коштів);
- 7) розробка плану виробництва продукції (у розрізі кожного виду продукції за місяцями і за рік, визначення очікуваних обсягів збуту, запасів продукції на кінець місяців, необхідний обсяг виробництва продукції);
- 8) складання плану споживання основних матеріалів (для кожного виду товару та визначення графіка сумарних платежів за матеріали);
- 9) складання плану оплати основного персоналу (за окремим видом товару і за місяцями та з річним підсумком);
- 10) розробка бюджету накладних витрат (постійних і змінних за кожним видом продукції);
- 11) складання бюджету кінцевих запасів продукції (в розрізі кожного виду на кінець року);
- 12) розрахунок очікуваних витрат на реалізацію та управління (за окремими видами продукції з врахуванням фактичних і планових витрат);
- 13) розбиття платежів за податками та обов'язковими платежами за місяцями і в цілому за рік;
- 14) планування сплати ПДВ;

15) складання прогнозного звіту про прибутки за місяцями і за рік;

16) складання бюджету грошових коштів;

17) зведення прогнозного балансу.

Наведені етапи ілюструють західну методику здійснення бюджетування і яскраво показують, що за основу беруться показники прогнозу реалізації продукції у наступних періодах, виходячи з яких починає плануватися виробнича програма.

В Україні ж навпаки, прогноз фінансових показників здійснюється на основі змін виробничих потужностей, а не внаслідок оцінки майбутнього рівня попиту на продукцію підприємства чи вивчення очікувань споживачів.

З метою полегшення виконання бюджетів, а також своєчасного аналізу відхилень, необхідно застосовувати певні методи їх контролю.

І. Мейтленд [2, с. 108-109] зазначає, що існують легко застосовувані методи контролю, регулярні та ті, які здійснюються з найнижчого рівня. До першої групи належить безпосередня перевірка менеджером первинних документів щодо здійснення операцій. Поряд з тим необхідно визначити періодичність проведення перевірок, залежно від конкретного стану справ на підприємстві. Також варто чітко визначити обов'язки кожного працівника на найнижчому рівні організації підприємства, оскільки саме там отримуються доходи та здійснюються витрати. Кожен підлеглий повинен вести облік фінансових даних або з повнотою передавати їх в систему обліку компанії.

Також автор зазначає, що доходи і витрати слід розглядати стосовно їх видів, сум та термінів і при заповненні виконання бюджету необхідно дотримуватись певної періодичності, беручи дані з першоджерела або інших документів підприємства [2, с. 121].

**Висновки.** Основним призначенням бюджетування на підприємстві є забезпечення його діяльності необхідними фінансовими ресурсами, тобто планування оптимальних грошових потоків підприємства, які забезпечуватимуть безперебійну діяльність у довгостроковому періоді.

Основними напрямками впровадження та поліпшення бюджетування на підприємствах України є:

1) створення вітчизняної системи фінансового планування, яка б враховувала минулий позитивний досвід його здійснення в інших країнах та особливості транзитивної економіки;

2) обґрунтування показників бюджетів на основі прогнозів обсягів продажу компанії, вивчення очікувань споживачів;

3) складання загального бюджету, який би об'єднував показники з усіх деталізованих бюджетів;

4) розширення інформаційної бази для здійснення фінансового планування;

5) широке застосування математичних моделей при складанні прогнозів, а також обов'язковий аналіз чутливості загальних показників прогнозованого балансу;

6) використання достатньо потужних програмних продуктів, що дозволяють швидко моделювати велику кількість можливих значень балансових та інших звітів;

7) впровадження системи бюджетного управління на підприємстві, що містить комплекс технологій для здійснення фінансового планування, фіксації доходів та витрат внаслідок здійснення діяльності, а також дозволяє отримувати однаково складену звітність від усіх структурних підрозділів, оцінювати і планувати основні фінансові показники.

### Література

1. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: Учебный курс. – К.: Ника-Центр, Эльга, 2001. – 528 с.

2. Мейтленд Иаин. Бюджетирование для нефинансовых менеджеров / Пер. с англ. под редакцией С.Л. Каньгина. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2002. – 204 с.

3. Ковтун С. Бюджетування на сучасному підприємстві, або як ефективно управляти фінансами. – Х.: Фактор, 2005. – 336 с.

4. Савчук В.П. Практическая энциклопедия. Финансовый менеджмент. – Издательский дом. „Максимум”, 2005. – 884 с.

5. С. Росс и др. Основы корпоративных финансов / Пер. с англ. – М.: Лаборатория Базовых знаний, 2001. – 720 с.

6. Ченг Ф. Ли, Джозеф И. Финнерти. Финансы корпораций: теория, методы и практика. Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2000.-XVIII, 686 с.