

**Тирінов А. В.,**

кандидат економічних наук,

доцент кафедри обліку і бізнес-консалтингу

Харківського національного економічного університету

імені Семена Кузнеця

## **ОРГАНІЗАЦІЯ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЯК ЧАСТИНА УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ**

Стаття присвячена вивченню особливостей організації бюджетування на підприємстві. Досліджено переваги та проблеми бюджетування, визначено завдання, які повинні виконуватись завдяки організованій системі бюджетування. Наведено етапи організації бюджетування на підприємстві, зауважено про важливість врахування стратегічних цілей при розробці бюджетів, необхідність створення робочої групи з приводу бюджетування, можливість передавати процес розробки та складання бюджетів на аутсорсинг, а також представлено наявність нового циклу у випадку внесення змін до бюджетів. Зроблено висновок, що бюджетування дозволяє підвищити результативність діяльності та мотивувати працівників на виконання бюджетів завдяки фінансовому плануванню і прогнозуванню ризиків.

**Ключові слова:** бюджетування, організація, бюджет, управлінський облік, планування.

## **Тыринов А. В. ОРГАНИЗАЦИЯ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ КАК ЧАСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЁТА**

Статья посвящена изучению особенностей организации бюджетирования на предприятии. Исследованы преимущества и проблемы бюджетирования, определены задачи, которые должны выполняться благодаря организованной системе бюджетирования. Приведены этапы организации бюджетирования на

предприятия, отмечено о важности учета стратегических целей при разработке бюджетов, необходимость создания рабочей группы по поводу бюджетирования, возможность передавать процесс разработки и составления бюджетов на аутсорсинг, а также представлено наличие нового цикла в случае внесения изменений в бюджет. Сделан вывод, что бюджетирования позволяет повысить результативность деятельности и мотивировать работников на выполнение бюджетов благодаря финансовому планированию и прогнозированию рисков.

**Ключевые слова:** бюджетирование, организация, бюджет, управленческий учет, планирование.

### **Tyrinov A. V. BUDGETING ORGANIZATION AT THE ENTERPRISE AS THE PART OF MANAGEMENT ACCOUNTING**

The article is devoted to the study of the peculiarities of budgeting organization at the enterprise. In order to increase the level of competitiveness and quality of risk management, it is important to improve management accounting and financial planning. So it is necessary to adjust the budgeting system at the enterprise. However, problems often arise when they are based on generally accepted forms of budgets that do not provide full and useful information for management. Therefore, it is expedient to determine the goals of budgeting and the stages of organization of budgeting. The advantages and problems of budgeting have been explored, tasks are to be performed due to the organized budgeting system. The stages of the budgeting organization at the enterprise are noted, the importance of considering of strategic goals in the development of budgets, the need for a working group on budgeting, the possibility of transferring the process of development of budgets and budgeting to outsourcing, as well as the availability of a new cycle in the event of changes to the budgets, is presented. The given stages of budgeting organization allow to adjust budgeting in accordance with the objectives of management and strategy of the enterprise, which increases the efficiency of the activity. It is noticed that proposed budgeting organization is universal and can be used by different enterprises regardless of the

specifics of the activity. Also the ability to separate processes into different working groups, as well as the transfer of processes for outsourcing with considering strategic goals, will save money on the development of new areas of activity. It is concluded that budgeting can increase the effectiveness of the activity and motivate employees to execute budgets through financial planning and risk forecasting.

**Key words:** budgeting, organization, budget, management accounting, planning.

**Постановка проблеми.** В умовах нестабільної економічної ситуації стає необхідним постійний контроль доходів і витрат, а також руху грошових коштів, що важко здійснити без планування. Для цього впроваджують бюджетування на підприємстві та використовують в управлінському обліку. Проте для багатьох бюджети означають лише плани продаж, виробництва, використання матеріальних і трудових ресурсів чи взагалі розрахунок окремих показників, що значно звужує можливості бюджетування, адже для управління доцільним є також врахування реалізації стратегії та розподілу ресурсів тощо. Це обґрунтовує актуальність цього дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-практичні аспекти бюджетування розглядали такі науковці, як Т. О. Пожуєва, А. М. Ткаченко, Н. І. Рудик, Н. А. Іщенко та інші. Проте не дивлячись на розробку основ побудови системи бюджетування та формування її окремих елементів для управління фінансами при здійсненні господарської діяльності, стає необхідним удосконалення бюджетування з орієнтуванням саме на стратегічні цілі та врахування змін у бізнесі, що підвищує актуальність цього дослідження.

**Постановка завдання.** На основі викладеного можна сформулювати завдання дослідження, яке полягає в дослідженні переваг та проблем бюджетування, а також етапів організації бюджетування на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** При організації бюджетуванні на підприємстві постає питання: чи будуть окуповуватися витрати, понесені у зв'язку із розробкою бюджетів. Так, Т. О. Пожуєва відмічає, що труднощі при використанні бюджетування виникають на початкових етапах його

впровадження на підприємстві, що пов'язане з виконанням ряду умов: визначення цілей діяльності підприємства, встановлення необхідності впровадження внутрішньофірмового планування та доцільність його використання тим чи іншим суб'єктом господарювання [1, с. 73]. Основною ж метою бюджетування є впровадження низки заходів, які підвищують ефективність роботи, серед яких можна виділити:

- цільову орієнтацію та координацію всіх подій на підприємстві;
- виявлення існуючих ризиків і зниження їх рівнів;
- підвищення гнучкості, пристосованості до можливих змін [2, с. 6-7].

Однак для організації бюджетування потрібні відповідні спеціалісти. Це може бути спеціально створена робоча група, яка буде займатись саме розробкою бюджетів, а може бути і постійний комітет, що відповідатиме в цілому за систему бюджетування на підприємстві: від виділення елементів системи бюджетування до заповнення самих бюджетів, їх коректування. Якщо йде мова про мале підприємство, то зазвичай ці обов'язки покладають на єдиного бухгалтера, що відображається на якості, адже контроль виконання бюджетів стає другорядною задачею. На більших підприємствах є персонал, що відповідає за ведення управлінського обліку, у такому випадку саме ці працівники і займаються впровадженням бюджетування, що дозволяє розробити такі бюджети, що надавали би максимальну кількість інформації для прийняття рішень.

Слід відзначити, що бюджетування включає в себе не тільки планування, облік і контроль, але й охоплює інші етапи процесу управління, такі як постановки цілей, виконання, стимулювання, мотивація, аналіз, формування управлінського впливу і коригування планів або виконання дій. Для забезпечення дієвості управління підприємством необхідно, щоб бюджетування проходило через всі етапи процесу управління [3, с. 179]. Н. І. Рудик також наголошує, що бюджетування – це управлінська технологія, яка покликана забезпечити виконання стратегічних цілей підприємства за допомогою розроблення і виконання бюджетів як за структурними підрозділами (центрами

відповідальності), так і загалом на підприємстві з позиції збалансованості надходжень та витрат, доходів та витрат, активів та пасивів. Бюджетування є інтегруючим процесом, який дає змогу підвищити якість та оперативність прийняття рішень, максимізувати очікуваний результат і контролювати ризики господарської діяльності, визначати ефективність бізнес-напрямів і структурних одиниць та планувати діяльність господарюючих суб'єктів на поточні періоди і перспективу [4, с. 393].

Таким чином, можна виділити наступні завдання, які повинні виконувати система бюджетування на підприємстві:

1. Виконання стратегічних цілей та інформаційних потреб.
2. Планування діяльності.
3. Інформаційні підтримка фінансового стану для інвесторів.
4. Формування інформаційної бази для управління проектами.
5. Контроль фінансових ресурсів підприємства.
6. Контроль виконання статей бюджету та стимулювання працівників для цього.
7. Аналіз майбутньої прибутковості з урахуванням реалізації різних «сценаріїв».

У процесі бюджетування може виникнути ситуація, коли вхідні дані змінюються, і фактичні дані вже апіорі будуть значно відрізнятися від запланованих. У такому випадку Я. В. Волковська пропонує здійснювати аналіз «що якщо», тобто закладати у бюджет альтернативні варіанти з метою передбачення можливих ризиків і підготовки заходів з їх усунення при виникненні. Функціонал «що якщо» передбачає врахування змін показників у майбутньому, наприклад, при збільшенні ціни на продукти автоматично перераховуються всі інші показники, що залежать від цін на продукти. Тобто при побудові бюджетів буде обиратись прогнозований варіант розвитку подій, однак окремо зазначатимуть альтернативні варіанти із включенням формули «що якщо». Отже, при здійсненні саме альтернативного варіанту подій бюджет

на майбутні періоди переглядається із заміною прогнозованого варіанту на альтернативний [5, с. 158].

Таким чином, організація бюджетування дозволяє системно підходити до управління підприємством з урахуванням діяльності всіх підрозділів, раціонально використовувати ресурси та більш ефективно управляти фінансовими ресурсами. Як зазначає Н. І. Рудик, процес бюджетування включає в себе формування головних завдань, які окреслили у процесі складання плану; оцінку потрібного обсягу ресурсів (як фінансових, так і нефінансових); ідентифікацію та кількісне вимірювання процесів, необхідних для виконання поставлених цілей; розподіл ресурсів, необхідних для досягнення зазначених цілей [4, с. 394]. При цьому П. А. Фісуненко та А. А. Сорока наголошують, що бюджетування являє собою складний механізм, функціонування якого в значній мірі залежить від злагодженої роботи усіх його складових: бюджетної структури, системи, моделі та процедури, сама ж процедура бюджетування відображає організаційний аспект механізму бюджетування та передбачає встановлення термінів виконання, відповідальних осіб та послідовність реалізації окремих етапів бюджетного процесу [3, с. 179].

Важливим моментом при організації бюджетування є встановлення мети, від чого вже залежать етапи постановки системи бюджетування. Так, з точки зору обробки інформації виділяють такі етапи бюджетування: складання бюджетів, їх затвердження, у процесі чого відбувається врегулювання окремих статей і перерозподіл акцентів, безпосередньо виконання бюджету та контроль, який фактично починається з моменту затвердження бюджету [6, с. 223-224]. О. О. Пар'єва окрім зазначених етапів додає замість контролю пропонує складання, розгляд, затвердження звіту про виконання бюджету та аналіз отриманих результатів [7, с. 73]. Проте не можна не зазначити, що як аналіз результатів, так і контроль виконання бюджетів є невід'ємними складовими бюджетування. О. В. Мілінчук при охарактеризуванні організаційного механізму бюджетування на підприємстві підкреслила вплив основних напрямів діяльності підприємства на коригування бюджетів, а також окремо

виділила етап «рішення управлінських задач із складання бюджетів», що включає в себе збір, аналіз і надання фактичних даних минулих періодів і теперішнього часу, визначення пріоритетів і основних напрямків дій на цільовий період, фінансовий аналіз альтернативних дій і напрямів використання ресурсів, балансування змінних інтересів різних підрозділів із загальними інтересами підприємства [8, с. 585]. Однак для цілей управління підприємства при організації бюджетування важливим є врахування також стратегічних цілей підприємства, результатів аналізу альтернативних варіантів рішень, як зауважує Н. А. Іщенко [9, с. 255], та можливостей щодо передачі окремих процесів на аутсорсинг, що дозволяє значно зекономити кошти. Отже, на підставі вищевикладеного наведено процес організації бюджетування на підприємстві, що представлено на рис. 1.

Як можна побачити на рис. 1, першочерговим стає встановлення, для чого розробляються бюджети та які саме потрібні для того чи іншого підрозділу, для підприємства в цілому, і тільки після цього вже розробляються їх форми. Це дозволяє у майбутньому максимізувати корисну інформацію для управління. Надалі при формуванні робочої групи слід відзначити, що не обов'язково розробники та спеціалісти, що складають бюджети – це одні й ті ж самі працівники, можливо окремо наймати людей на виконання цих робіт чи передати той чи інший процес на аутсорсинг. Тільки після того, як визначено мету складання бюджетів, хто буде виконавцем, вже стає можливим розробка бюджетів, їх заповнення та аналіз результатів. На підставі аналізу чи внаслідок впливу внутрішніх та/чи зовнішніх умов може виникнути необхідність коректування бюджетів (внесення змін за використанням підходу «що якщо»), тоді виникає додатковий цикл, що обумовлює повторне заповнення того чи іншого бюджету. Зауважимо, що наведена організація є універсальною та може впроваджуватись на будь-якому підприємстві незалежно від специфіки діяльності та бути частиною управлінського обліку.

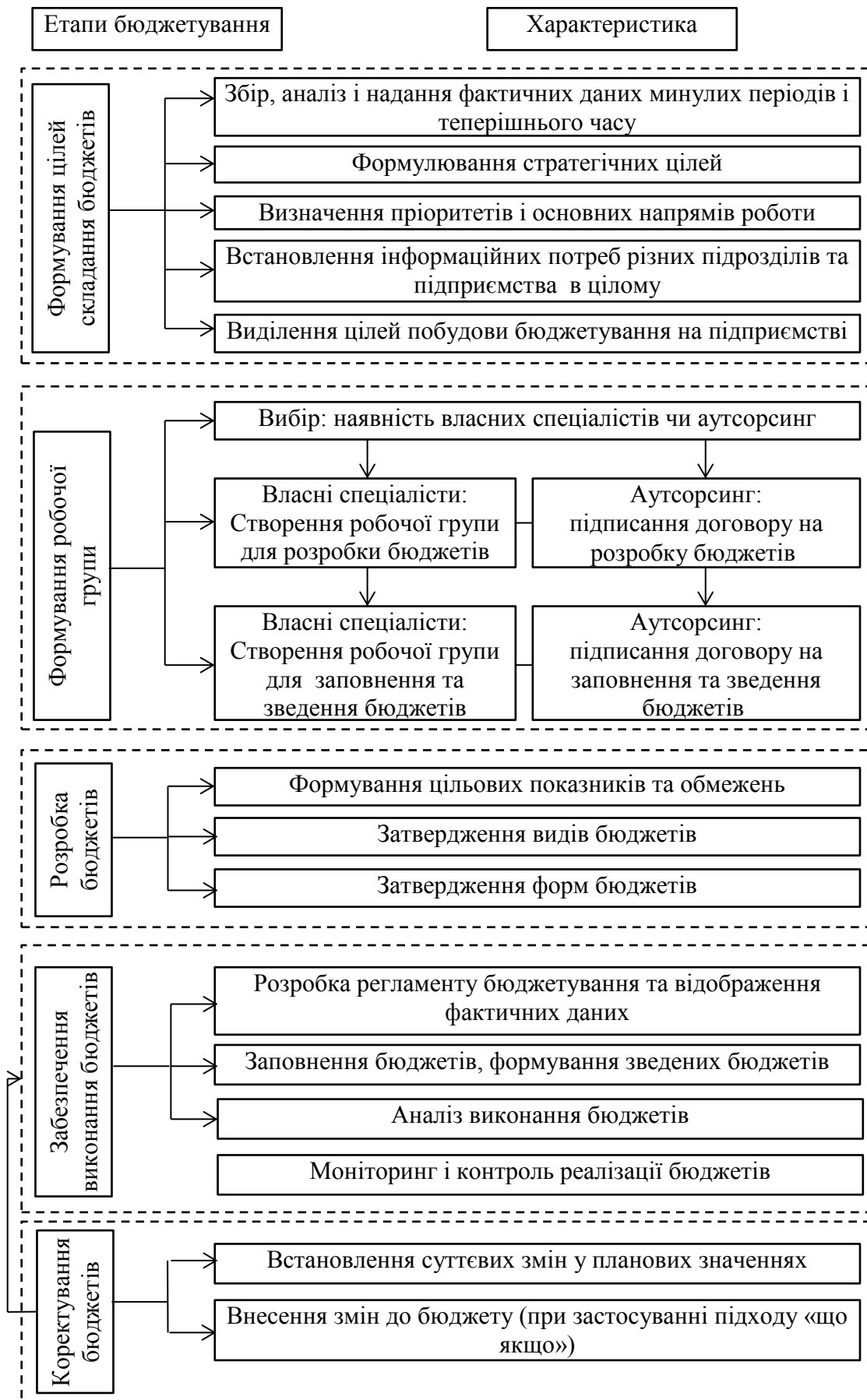


Рис. 1. Організація бюджетування на підприємстві



**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, можна зробити висновок, що бюджетування стає інструментом внутрішньогосподарського фінансового планування та контролю. Ця інформація стає невід'ємною частиною управлінського обліку та використовується керівництвом для прийняття управлінських рішень. Це дозволяє поліпшити фінансові результати завдяки плануванню діяльності та прогнозуванню ризиків, крім того, внаслідок того, що бюджети відображають майбутні операції, додатково можна визначити ефективність діяльності, результативність роботи персоналу щодо виконання бюджетів. Організація бюджетування вимагає залучення додаткових коштів і спеціалістів, проте в умовах економічної нестабільності, потреби у стратегічному управлінні без налагодженої системи бюджетування досягти потрібного рівня конкурентоспроможності та залишитись на ринку неможливо, тому ця тематика потребує подальших досліджень.

Перспективами подальших розвідок є автоматизація бюджетування на підприємстві.

## **БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК**

1. Пожуєва Т. О. Бюджетування як напрямок удосконалення системи управління діяльністю підприємств // Вісник економічної науки України. 2017. №1. С. 73-77.
2. Ткаченко А. М. Бюджетування – ефективний засіб попередження впливу кризових явищ // Запорізька державна інженерна академія. URL: [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_3\\_005.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_3_005.pdf) (дата звернення: 11.03.2019)
3. Фісуненко П. А. Роль бюджету та процесу бюджетування в управлінні підприємством // Молодий вчений. 2016. №5. С. 178-181.
4. Рудик Н. І. Розвиток бюджетування як маркетингової управлінської технології // Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Випуск 21. С. 392-395.

5. Волковська Я. В. Управлінський облік витрат операційної діяльності підприємств готельно-ресторанного комплексу: дисертація ... канд. екон. наук, спец.: 08.00.09 – бухгалтерський облік, аналіз та аудит / Харк. нац. екон. ун-т ім. С. Кузнеця, Харк. держ. ун-т харч. та торгівлі. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, ХДУХТ, 2018. 395 с.
6. Лисьонкова Н. М. Основи бюджетування на підприємстві // Комунальне господарство міст. 2011. №100. С. 220-226.
7. Пар'єва О. О. Сутність процесу бюджетування і елементи його структури // X Всеукраїнська науково-практична конференція «Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України».(16 – 20 травня 2016 р.). С. 71-74. URL: <https://economics.opu.ua/files/science/oblik/2016/71.pdf> (дата звернення: 11.03.2019)
8. Мілінчук О. В. Організаційний механізм управління бюджетуванням на підприємстві // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2008. № 628: Проблеми економіки та управління. С. 580–586.
9. Іщенко Н. А. Організація бюджетування в системі фінансового планування на підприємстві // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2011. Випуск 19. С. 253-257.