

УДК 657.372.3 (045)

Дзюба О.М.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку та оподаткування
Вінницького торговельно-економічного інституту
Київського національного торговельно-економічного університету

ЗАГАЛЬНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

COMMON FRAMEWORK OF COMPANY BUDGETING PROCESS

АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто основи організації процесу бюджетування на підприємстві з огляду на його цілі та завдання, досліджено етапи формування бюджету підприємства, визначено необхідність контролю над виконанням бюджетних показників. Відзначено актуальність запровадження процесу бюджетування на виробничих підприємствах як основного способу отримання необхідної інформації для прийняття ефективних управлінських рішень щодо розподілу та використання грошових коштів. У результаті проведеного дослідження визначено, що основною ціллю впровадження процесу бюджетування на підприємстві виступає формування ефективного інструментарію планування, управління та контролю ефективності діяльності та ліквідності підприємства, що базується на стратегічному прогнозуванні розвитку шляхом формування бюджету діяльності на майбутні періоди. Для досягнення цілей бюджетування вказано основні принципи, що визначають його ефективність, а саме: безперервності планування, єдиного підходу, розподілу повноважень та відповідальності, відповідності бюджетного планування показникам фінансової звітності та даним обліку, етапи та строки процесу бюджетування з урахуванням особливостей виробничих підприємств, галузевої та індивідуальної специфіки діяльності підприємств. Для забезпечення ефективності бюджетного процесу наведено поняття центрів відповідальності, а саме центрів доходів, витрат, прибутку та інвестицій підприємства. Визначено розподіл обов'язків для впровадження процесу бюджетування та контролю аналізу виконання бюджетних показників. Запропоновано основні етапи бюджетного процесу та визначено цілі контролю бюджетних показників.

Ключові слова: бюджет, бюджетний процес, бюджетний комітет, бюджетний регламент, центр відповідальності.

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрены основы организации процесса бюджетирования на предприятии с учетом его целей и задач, исследованы этапы формирования бюджета предприятия, определена необходимость контроля над выполнением бюджетных показателей. Отмечена актуальность введения процесса бюджетирования на производственных предприятиях как основного способа получения необходимой информации для принятия эффективных управленческих решений по распределению и использованию денежных средств. В результате проведенного исследования установлено, что основной целью внедрения процесса бюджетирования на предприятии выступает формирование эффективного инструментария планирования, управления и контроля эффективности деятельности и ликвидности предприятия, которое базируется на стратегическом прогнозировании развития путем формирования бюджета деятельности на будущие периоды. Для достижения целей бюджетирования в статье определены основные принципы, определяющие его эффективность, а именно: непрерывности планирования, единого подхода, распределения полномочий и ответственности, соответствия бюджетного планирования показателям финансовой отчетности и данным учета, этапы и сроки процесса бюджетирования с учетом особенностей производственных предприятий, отраслевой и индивидуальной специфики деятельности предприятий. Для обеспечения

эффективности бюджетного процесса приведено понятие центров ответственности, а именно центров доходов, расходов, прибыли и инвестиции предприятия. Определено распределение обязанностей для внедрения процесса бюджетирования и контроля анализа выполнения бюджетных показателей. Предложены основные этапы бюджетного процесса и определены цели контроля бюджетных показателей.

Ключевые слова: бюджет, бюджетный процесс, бюджетный комитет, бюджетный регламент, центр ответственности.

ANNOTATION

The article deals with the basics of company budgeting process with a view to its goals and tasks. It also looks into the company budget planning stages and identifies the need for budget performance tracking. It emphasizes the relevance of introducing a budgeting process in a production company as the principal means of obtaining the information required for effective decision making as to the allocation and distribution of funds. The aim of this research is consolidation of common framework of company budgeting process taking in to account the activities of manufacturing companies in particular. The object of the research is the organization of the budgeting process in manufacturing companies. To achieve the goals of the research general scientific and specific methods have been used; namely, deduction, induction, comparison (to identify common features and differences between certain notions), abstraction (to identify the impacts on the object of research), etc. As a result, the research has shown that the main goal of budgeting process introduction in a company is creating effective tools for planning, managing and monitoring the performance and liquidity of a company. These are based on strategic forecasting of company development by means drawing an operational budget for future periods. To achieve the budgeting goals, the article has identified the general principles of its efficiency, such as continuous planning, single approach, distribution of duties and responsibilities, compliance of a budget plan with financial and accounting figures, stages and terms of a budgeting process with a view to the features of manufacturing companies, industry and individual peculiarities of company operation. It has been proved that every single process mentioned above is of significant importance and affects the efficiency of the budgeting process. To ensure the efficiency of the budgeting process the notion of the responsibility centres has been introduced, which means the centres of company revenues, expenditures, incomes and investments. The article has identified the distribution of responsibilities for budget planning and budget performance tracking. The main stages of budgeting process have been suggested and the goals of budget tracking have been set.

Keywords: budget, budgeting process, budget committee, budget agenda, responsibility centre.

Постановка проблеми. Одним з основних процесів, що дає змогу отримати необхідну інформацію про діяльність підприємства незалежно від його розмірів, є бюджетування, однак процесу його організації на підприємстві та формуванню основного бюджету підприєм-

ства притаманні певні труднощі та особливості, що суттєво впливають на кінцевий результат. Особливо це стосується питання планування процесу бюджетування, а також здійснення контролю над виконанням усіх бюджетних показників на різних етапах діяльності виробничих підприємств, що й зумовлює актуальність теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання побудови процесу бюджетування на підприємстві постійно досліджуються вітчизняними науковцями та практиками, що знаходить своє відображення у наукових працях, серед яких можна відзначити роботи А.М. Герасимовича [1], О.М. Калініної [2], Ю.В. Безверхньої [3], А.В. Черепа [4] та ін. Окрім того, у різні часи дослідженням теоретичних аспектів бюджетування на підприємстві займалися С.Ф. Голов, Т.П. Карпова, Л.В. Нападовська, К. Друрі, Ч.Т. Хонгрэн та ін.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Однак особливості діяльності виробничих підприємств зумовлюють необхідність проведення дослідження особливостей постановки процесу бюджетування на виробничих підприємствах.

Мета статті полягає в узагальненні основ організації процесу бюджетування на підприємствах з урахуванням особливостей діяльності виробничих підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Основною метою впровадження процесу бюджетування на виробничому підприємстві виступає формування ефективного інструментарію планування, управління та контролю ефективності діяльності та поліпшення результатів діяльності підприємства, що базується на стратегічному прогнозуванні розвитку на різних етапах шляхом формування бюджету діяльності на майбутні періоди в короткотривалій та довготривалій перспективі.

Розуміння сутності процесу бюджетування залежить від правильного окреслення його завдань для підприємства, до яких можна віднести планування:

- основних напрямів діяльності підприємства у цілому та окремих структурних елементів (центрів відповідальності);
- доходів і витрат у розрізі основних видів діяльності підприємства (операційна, фінансова та інвестиційна);
- придбання та реалізації необоротних активів;
- зобов'язань та руху власних коштів підприємства;
- використання матеріальних та людських ресурсів тощо.

Крім того, до важливих завдань бюджетування належать підготовка бюджетів різних рівнів, зведеного бюджету і на його основі прогнозування фінансової звітності, контроль над виконанням бюджетних показників та аналіз можливих змін фінансового стану підприємства в резуль-

таті реалізації бюджету.

Процес бюджетування базується на основних принципах, що визначають його ефективність, а саме: безперервності планування, єдиного підходу, розподілу повноважень та відповідальності, відповідності бюджетного планування показникам фінансової звітності та даним обліку.

Загалом успішна реалізації бюджетного процесу на підприємстві передбачає відповідальне виконання певних етапів (розроблення регламенту діяльності бюджетного комітету та безпосередньо форм бюджетів та складання бюджетів всіх рівнів, затвердження бюджетів, контроль виконання бюджетних показників, формування звітних форм про виконання бюджетів, аналіз виконання бюджетів, формування висновків та пропозицій у результаті аналізу виконання бюджетів та їх урахування під час складання бюджетів на подальші звітні періоди), кожен з яких є важливим і суттєво впливає на ефективність бюджетного процесу.

На підготовчому етапі планування процесу бюджетування формуються основні планові форми бюджетів та основного зведеного бюджету, затвердження регламенту діяльності бюджетного комітету, здійснюється підготовка основних бюджетних та організаційних документів, що визначають цілі та завдання підприємства на майбутній плановий період, а також визначаються напрями розвитку маркетингової, збутової та закупівельної політики підприємства.

Для ефективності процесу бюджетування важливу роль відіграє встановлення строків бюджетного періоду, що визначається галузевою та індивідуальною специфікою діяльності підприємства, а також особливістю макроекономічного середовища його діяльності. Короткострокові бюджети складаються, як правило, на один-три місяці, і для таких бюджетів характерне обов'язкове виконання. Однак найбільш розповсюдженим періодом, на який складається бюджет виробничого підприємства, становить один календарний рік. Складання короткострокових та довгострокових бюджетів (на три і більше років) є доцільним для великих та середніх виробничих підприємств, оскільки при цьому відбувається збалансування та взаємозв'язок короткострокових та довгострокових цілей діяльності підприємства. При цьому під час формування річних бюджетів планові показники формуються у розрізі місяців із поквартальним групуванням.

На правильність формування бюджетів впливає визначення центрів відповідальності, тобто структурних підрозділів підприємства або посадових осіб, до функціональних обов'язків яких належить контроль над складанням та виконанням бюджетів, рухом матеріальних та фінансових ресурсів за закріпленими за ними статтями.

Центр відповідальності – це сфера (сегмент) діяльності, у межах якої встановлено персональну відповідальність менеджера за показники діяльності, які він контролює. Облік відпо-

відальності – це система обліку, що забезпечує контроль та оцінку діяльності кожного центру відповідальності, а головною метою обліку відповідальності є допомога менеджерам у складанні звіту про виконання бюджетів й оцінюванні результатів діяльності [5].

На підприємстві виділяють такі центри відповідальності, як центри доходів, витрат, прибутку та інвестицій.

Центр витрат – це структурний підрозділ, керівник якого відповідає лише за величину витрат. Центр інвестицій – це структурний підрозділ, керівник якого відповідає за використання виділених йому інвестиційних ресурсів та отримання необхідного прибутку від інвестиційної діяльності [6].

На думку Л. Нападовської, центр доходу – це підрозділ, керівник якого відповідає за величину доходу, тобто може впливати на величину обсягу діяльності та ціну продукції. Центр прибутку – це структурний підрозділ, керівник якого відповідає за витрати і доходи, при цьому контроль над величиною прибутку покладається на керівника цього підрозділу [7].

Затвердження бюджетів відбувається за участі бюджетного комітету, який являє собою колегіальний орган із керівників структурних підрозділів, представників фінансово-економічних служб та керівництва, до компетенції якого належать затвердження та контроль виконання бюджетів підприємства. Під час розгляду бюджетів бюджетний комітет оцінює доцільність запропонованих витрат та обґрунтованість обсягів і результатів діяльності. Бюджетний комітет здійснює свою діяльність відповідно до Положення про бюджетування та Регламенту бюджетного комітету, затвердження яких передують впровадженню процесу бюджетування.

Здійснення контролю над виконанням бюджетних показників є одним із найбільш відповідальних етапів процесу бюджетування та відбувається у процесі виконання зведеного та інших бюджетів шляхом поточного порівняння планових та фактичних показників.

Після повного виконання бюджету відбувається формування річних звітних форм про виконання бюджетів та здійснюється аналіз виконання бюджетів. При цьому об'єктами контролю виступають зведений бюджет та бюджети структурних підрозділів, предметом – окремі характеристики стану виконання бюджету (дотримання лімітів, витрат тощо), суб'єктами – структурні підрозділи, що відповідають за контроль виконання бюджетів.

За допомогою системи контролю бюджетів структурних підрозділів керівництво може:

- забезпечити отримання інформації про показники діяльності підрозділів;
- визначити, які структурні підрозділи потребують поліпшення діяльності;
- оперативно відреагувати на позитивні досягнення, що обов'язково повинні бути простикульовані;

– зробити інші висновки, що впливатимуть на прийняття ефективних управлінських рішень.

Важливим кроком є аналіз відхилень як система раннього попередження негативного впливу на результати діяльності підприємства. При цьому виявляються причини таких відхилень (об'єктивні та суб'єктивні) та розробляються відповідні коригувальні дії для запобігання негативним наслідкам у майбутньому.

Основним завданням на даних етапах є виявлення значних відхилень, зосередження на них уваги керівництва та відповідальних осіб, що вони вимагають детального аналізу, встановлення причин цих відхилень та обґрунтування способів та механізмів їх усунення. При цьому потрібно врахувати, що відхилення можуть бути як негативними так і позитивними, а також такими, що зумовлені недосконалістю плануванням та виникли в результаті діяльності.

Висновки. Таким чином, основні результати дослідження полягають у визначенні принципів, етапів та строків процесу бюджетування з урахуванням особливостей виробничих підприємств, галузевої та індивідуальної специфіки діяльності підприємств. Для забезпечення ефективності бюджетного процесу наведено поняття центрів відповідальності, а саме центрів доходів, витрат, прибутку та інвестицій підприємства, визначено розподіл обов'язків для впровадження процесу бюджетування та контролю аналізу виконання бюджетних показників, запропоновано основні етапи бюджетного процесу та визначено цілі контролю бюджетних показників.

Перспективним у подальших дослідженнях вважаємо розроблення чіткої організації та регламентації на кожному етапі реалізації процесу бюджетування, відповідних форм, чіткої організації та взаємозв'язку окремих процесів, оскільки процес бюджетування являє собою складний механізм взаємозв'язків, відносин та дій керівництва підприємства та працівників різних рівнів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Методичні засади управлінського обліку виробничих витрат в умовах бюджетування / А.М. Герасимович, І.А. Герасимович, Н.А. Морозова-Герасимович. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки». 2014. № 2. С. 15–19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2014_2_5.
2. Калініна О.М. Етапи розробки і впровадження бюджетування. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2010. № 1. С. 57–64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg_2010_1_8.
3. Безверхня Ю.В. Бюджетування як метод управлінського обліку та його відображення у звітності. Економічні науки. Серія «Облік і фінанси». 2012. Вип. 9(1). С. 57–62. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof_2012_9\(1\)_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof_2012_9(1)_10).
4. Череп А.В., Куліш Д.В. Теоретичні основи бюджетування на підприємстві. Вісник Запорізького національного уні-

- верситету. Економічні науки. 2013. № 2. С. 202–205. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2013_2_34.
5. Бухгалтерський облік: актуальні проблеми та рішення: монографія / За редакцією д-ра екон. наук, проф. С.С. Герасименка, д-ра екон. наук, проф. А.О. Єпіфанова. Суми: УАБС НБУ, 2010. 162 с.
 6. Фірко Н.Б., Канак Й.В. Облік доходів та результатів основної діяльності за центрами відповідальності. Економічні науки. Серія «Облік і фінанси». 2013. Вип. 10(4). С. 341–348. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof_2013_10\(4\)_55](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof_2013_10(4)_55).
 7. Нападівська Л. Управлінський облік: значення та застосування у практичній діяльності вітчизняних підприємств умовах ринкових відносин. Бухгалтерський облік і аудит. 2009. № 10. С. 45–56.