

3. Білоусова О.С. Методичне забезпечення фінансового планування діяльності підприємств / О.С. Білоусова // Вісник Львів. держ.фін. акад. – 2005. – №7. – С. 123–130.
4. Геець В.М. Макроекономічна оцінка грошово-кредитної та валютно-курсової політики України до і після фінансової кризи. / В.М. Геець // Економіка України. – 2009. – №2. – С. 5–23.
5. Зимовець В.В. Державна фінансова політика економічного розвитку / В.В. Зимовець. – К.: Ін-т. економіки та прогнозування НАНУ, 2010. – 356 с.
6. Лукінов І.І. Економічні трансформації (наприкінці ХХ століття) / І.І. Лукінов. – К.: Ін-т. економіки та прогнозування НАНУ, 1997. – 456 с.
7. Робсон А.П. Цели и практическое осуществление финансового планирования и контроля. Финансовое планирование и контроль / А.П. Робсон. – М.: ИНФРА – М, 1996. – 320 с.
8. Стиглиц Дж. Многообразные инструменты, шире цель: движение к пост – Вашингтонскому консенсусу / Дж. Стиглиц // Вопросы Экономики. – 1998. – №8. – С.4–27.

Обобщены концептуальные положения финансового планирования в системе управления развитием предприятия. Выявлено задачи процесса финансового планирования, а также его цели: материальные, стоимостные, социальные и формы – стратегического и оперативного планирования. Определены их последовательные фазы осуществления и взаимосвязь с процедурами бюджетирования как выражением координации своевременного регулирования в условиях текущего времени.

Финансовое планирование, управление развитием предприятия, стратегическое и оперативное планирование, бюджетирование.

Generalized conceptual rules of financial planning in the management of enterprise development. Found challenge in financial planning, as well as its objectives: financial, cost, and social forms - strategic and operational planning. Defined as successive phases of their relationship with the procedures and budgeting as coordinate timely expression regulation in the current time.

УДК 338.26; 658.5

ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

О.Є. Данилевська–Жугунісова, кандидат економічних наук

У статті досліджується один з найефективніших напрямків стратегічного управління – бюджетування. Визначено сутність

процесу бюджетування, його роль і місце в управлінні сучасним підприємством, його функції в системі фінансового менеджменту та основні складові частини, які є програмою впровадження бюджетування. Наведено рекомендації щодо заповнення бюджету витрат суб'єкта господарювання.

Фінансовий менеджмент, планування, бюджетування, контролінг, операційний бюджет

Роль бюджетування в управлінні підприємством як цілісної системи, що поєднує в собі чітко структуровану сукупність планів, механізми розмежування цілей, повноважень і відповідальності різних рівнів менеджменту, принципи побудови організаційної структури, методи стимулювання, аналізу й контролю, у наш час невинновдано звужується. Бюджетування застосовується в найкращому разі для того, щоб контролювати окремі показники фінансово-господарської діяльності підприємства. Тобто бюджетування – це не стільки інструмент, скільки управлінська технологія, показник якості управління фінансовими ресурсами на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженнями питань управління фінансовими ресурсами через бюджетування і контролінг займалися основоположники Д. Хан, Т. Райхман, П. Хорват, Х. Купер, А. Шмідт, Д. Вебер, А. Дейлі, У. Шеффер, Г. Пич, Ч. Хорнгрен, Дж. Фостер, К. Друрі, Р. Купер, Р. Каплан, Д.Нортон, Г.Джонсон та російські вчені А.М. Карминський, М.І. Оленев, А.Г. Приймак, С.Г. Фалько, Е.Л. Уткіна, В.Б. Івашкевич, Н.Г. Данилочкіна та ін.

Мета дослідження – висвітлення та узагальнення основних методологічних підходів щодо бюджетування та його складових елементів як базових засад побудови програми інтегрування бюджетування в управління підприємством.

Виклад основного матеріалу. Економічні й технологічні особливості сільськогосподарського виробництва і, зокрема, низький рівень інвестиційної привабливості підприємств галузі, дефіцит власних джерел формування фінансових ресурсів, висока конкуренція та монопольний тиск постачальників, значна ступінь зносу основних засобів, тривалий за часом виробничий цикл та інше вимагають чіткого уявлення про перспективу розвитку і можливі варіанти реалізації поточних і перспективних фінансових завдань з урахуванням динаміки зовнішнього середовища. Це теж зі свого боку визначає необхідність впровадження бюджетування в управлінні фінансовими ресурсами сільськогосподарських підприємств та істотно впливає на його організацію та реалізацію[4].

Бюджетування являє собою безперервний процес розробки, виконання, контролю та аналізу операційних та основних (фінансових) бюджетів, що охоплює всі сторони діяльності бюджетів та дозволяє зіставити отримані доходи з понесеними витратами у плановому періоді.

Бюджетування як управлінська технологія включає три найважливіші складові частини:

- технологія бюджетування;
- організація процесу бюджетування;
- інформаційні технології [1].

Процес бюджетування діяльності агропромислових підприємств повинен складатися з замкненого циклу та включати такі етапи [6]:

- визначення та затвердження оперативних цілей, завдань підприємства;
- розробка операційних бюджетів організаційних структур підприємства;
- розрахунок на підставі отриманих операційних бюджетів основних (фінансових) бюджетів;
- перевірка на взаємопов'язаність показників операційних та основних бюджетів;
- затвердження інвестиційного, операційного та основного бюджетів;
- корегування операційних та основних бюджетів, за результатами виконання планів організаційних структур підприємства;
- формування та затвердження звітів про виконання бюджетів.

За допомогою бюджетування на рівні суб'єктів господарювання можна вирішувати такі завдання [3]:

- створити ефективну систему управління виробництвом і фінансами;
- оптимізувати доходи й видатки як підприємства в цілому, так і його окремих структурних підрозділів;
- оцінювати показники ліквідності та рентабельності виробництва в цілому та його окремих напрямків тощо.

За відсутності загального управління кожен із керівників підрозділів може приймати своє рішення, що може суперечити інтересам підприємства. Інтереси одного керівника можуть не збігатися з діями інших провідних фахівців відділів і служб. Тому метою розробки бюджетів є забезпечення єдиного підходу до організації планування фінансової діяльності різних відділів підприємства, координація виробничих цілей з фінансовими ресурсами у плановому періоді, розподіл функцій і повноважень під час планування.

Впровадження системи бюджетування на підприємстві ПАТ “Макаронна фабрика” дозволить підвищити рівень управління фінансовими ресурсами за рахунок:

- підвищення точності прогнозування фінансового стану підприємства;
- доцільності використання усіх ресурсів підприємства, зменшення витрат на сировину, накладних витрат, оплату праці;
- 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.
- удосконалення використання коштів, отриманих із різних джерел.

Для розробки та реалізації процесу бюджетування підприємства ПАТ “Макаронна фабрика” необхідно виділити певні функціональні

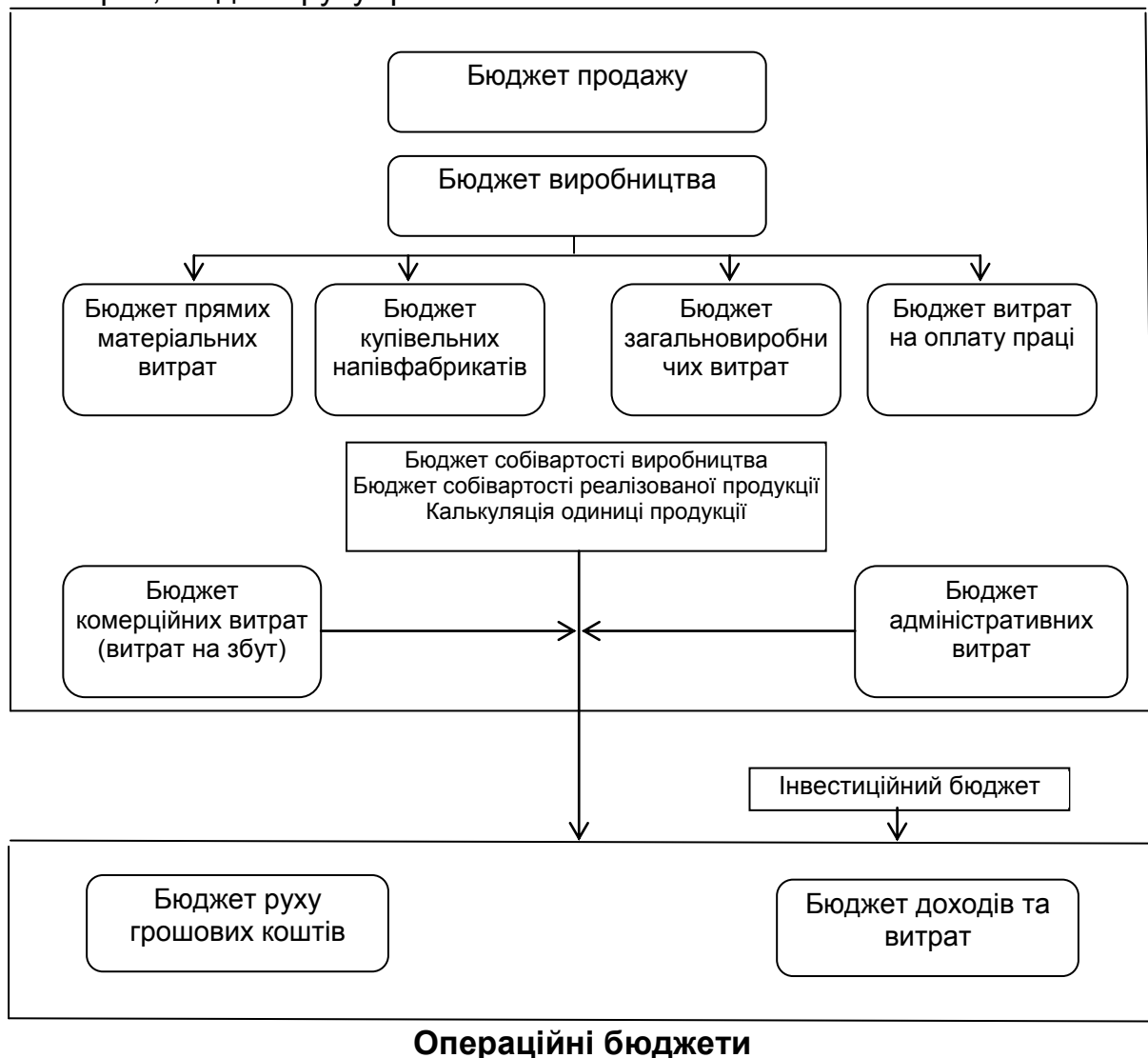
підрозділи, що складають основу діяльності підприємства, та сформувати центри відповідальності. Бюджетування доцільно здійснювати лише за конкретними напрямками діяльності центрів відповідальності. Це дозволить скоординувати та встановити зв'язок між структурними підрозділами, що в свою чергу забезпечить ефективнішу діяльність підприємства.

Враховуючи усі головні моменти, систему бюджетів ПАТ “Макаронна фабрика” можна зобразити за допомогою рисунка.

Система бюджетів підприємства ПАТ “Макаронна фабрика” має складатись з декількох рівнів: інвестиційний бюджет, операційні бюджети та основні (фінансові) бюджети.

Структурно операційні бюджети складаються з таких взаємопов'язаних планових документів: Бюджет продаж, Бюджет виробництва, Бюджет прямих матеріальних витрат, Бюджет витрат на оплату праці, Бюджет загальновиробничих витрат, Бюджет адміністративних витрат, Бюджет комерційних витрат (на збут), Бюджет собівартості виробництва, Бюджет собівартості реалізованої продукції.

Система основних (фінансових) бюджетів включає: Бюджет доходів та витрат, Бюджет руху грошових коштів.



У процесі планування бюджету необхідно враховувати велику кількість показників та встановити їх взаємозв'язок. Це пояснюється тим, що завжди зміна одного показника веде за собою зміну всіх показників. Тому для більшої точності розробки багатоваріантних бюджетів використовують різні програмні продукти, які спрощують розрахунки.

Основні (фінансові) бюджети

Система бюджетів ПАТ “Макаронна фабрика”[складено автором]

На ринку України представлені кілька програмних продуктів такого класу: SAP ERP, Cognos, Adaytum, MPC, Oracle Financial Analyser, SyteLine Budgeting. Типовими характеристиками цих систем є:

- забезпечення повної автоматизації найважливіших етапів процесу управління: аналізу корпоративної інформації, корпоративного планування, контролю та перепланування, регламентування процесів бюджетування, а також створення та зміна моделей бюджетного управління;

- широкий вибір аналітичних інструментів, що дозволяє забезпечувати різносторонній аналіз та дає змогу здійснювати планування згори – вниз і знизу – вгору, проводити структурування підприємства за центрами відповідальності, погоджувати планування з наявними ресурсами підприємства;

- можливість оптимізувати дані підприємства та його центрів відповідальності, розраховувати чисельні значення параметрів, для забезпечення ефективнішого використання ресурсів.

Більшість підприємств, через порівняно нижчі матеріальні витрати, головним інструментом управління планування та контролю вважають електронну таблицю Excel.

Для реалізації системи бюджетування на ПАТ “Макаронна фабрика” необхідно впровадити розробку системи Excel – файлів жорсткої форми із захищеними осередками, макросами і формулами підрахунку. При їх заповненні гарантується цілісність і несуперечність поданої інформації. В таблиці розміщуються контрольні показники, щоб уже на етапі занесення прогнозової інформації для структурних підрозділів були визначені ліміти. Потім файли централізовано обробляються, формується зведений бюджет. Керівникам структурних підрозділів необхідно подавати та захищати свої бюджети на бюджетному комітеті. Фактичні дані збираються в ці ж або подібні форми, таким чином, відбувається контроль виконання бюджету.

Інформація про річні та квартальні бюджети мають формуватися в окремих файлах, а назва файла повинна мати уніфіковану форму, яка містить: назву підрозділу, тип інформації (річний бюджет, квартальний бюджет) та періоди (рік, квартал), на який вона надається. Всі аркуші заповнюються за єдиним принципом: аркуші, виділені жовтим кольором, є обов'язковими для заповнення, аркуші, виділені зеленим, заповнюються автоматично на підставі заповнених жовтих аркушів. На жовтих аркушах необхідно заповнювати тільки поля, виділені жовтим кольором.

Нині потреба в бюджетуванні все більше зростає через додаткові можливості, які виникають при впровадженні цієї системи: забезпечення координації та планування потоку фінансових ресурсів; підвищення рівня контролю за рухом фінансових ресурсів у розрізі доходів та видатків структурних підрозділів та підприємства в цілому; оптимізування документообігу.

Система бюджетування забезпечує оптимізацію фінансових ресурсів через можливість визначення та попередження кризових періодів діяльності суб'єктів господарювання та можливості їх усунення за допомогою залучення додаткових грошових потоків.

Поряд із позитивними сторонами впровадження системи бюджетування необхідно розглянути недоліки цієї системи: складність та значні витрати впровадження бюджетування; зменшення ефективності праці через певне психологічне навантаження в результаті роботи в системі; необхідність ознайомлення всіх працівників із системою бюджетування.

Не дивлячись на деякі недоліки системи бюджетування, її професійне впровадження дозволить підприємству одержувати позитивний фінансовий результат, отримати достовірну інформацію щодо витрат ресурсів та втрачених можливостей.

При розробці бюджетування необхідно пам'ятати, що бюджети є певними видами проектів, результати яких насамперед залежать від таких основних складових: наявність кваліфікованого керівника проекту, витрати впровадження проекту та результати реалізації проекту.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Реалізація системи бюджетування на підприємстві ПАТ “Макаронна фабрика” 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 господарювання, 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.

Список літератури

1. Бюджетирование как инструмент эффективного финансового планирования : [Электронный ресурс] / Щегловская Ю.А. // Деловой мир. – 2012. Режим доступа к статье: <http://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=12600>.
2. Коваленко О.Ю. Методические основы прогнозирования финансового состояния предприятия // Ученые записки Таврического национального

университета имени В.И. Вернадского. Серия: Экономика и управление. – 2011. – Т. 24 (63). № 1. - С. 78-91.

3. Косарев О.Й. Методологія бюджетування діяльності підприємств [Текст] / О.Й. Косарев, В.М. Волик. – К.: НАУ, 2004. – 96 с.

4. Стецюк П.А. Теорія і практика управління фінансовими ресурсами сільськогосподарських підприємств : монографія / П. А. Стецюк. – К. : ННЦ ІАЕ, 2008. – 386 с.

5. Тархов П. В. Контролінг фінансових результатів сільськогосподарських підприємств / П. В. Тархов, Л. І. Есманова. – Суми : "Мрія-1" ТОВ, 2012. – 138 с.

6. Третьак Н. М. Фінансове забезпечення операційної діяльності агроформувань: сучасний стан та перспективи [Текст] : монографія / Н. М. Третьак ;. – К. : УБС НБУ, 2012. - 182 с.

Исследовано одно из самых эффективных направлений стратегического управления - бюджетирование. Определена сущность процесса бюджетирования, его роль и место в управлении современным предприятием, его функции в системе финансового менеджмента и основные составные части, которые являются программой внедрения бюджетирования. Даны рекомендации по заполнению бюджета расходов субъекта хозяйствования.

Финансовый менеджмент, планирование, бюджетирование, контроллинг, операционный бюджет.

One of the most effective directions of strategic management – budgeting is explored in the article. Certainly essence of process of budgeting, his role and place in a management a modern enterprise, him functions in the system of management and basic component parts which are the program of introduction of budgeting. Recommendations for completing the budget expenditures entity.

Financial management, planning, budgeting, controlling, operating budget.

УДК 657.471:336.717.063:332.012.324

УПРАВЛІННЯ ТРАНСАКЦІЙНИМИ ВИТРАТАМИ ВЕРТИКАЛЬНО ІНТЕГРОВАНИХ КОРПОРАЦІЙ: ОБЛІКОВИЙ АСПЕКТ

В.С. Литвиненко, кандидат економічних наук

Досліджено економічну суть та механізм управління транзакційними витратами вертикально інтегрованих корпорацій. Обґрунтовано доцільність здійснення інвестицій для зниження рівня транзакційних витрат та необхідність забезпечення їх відокремленого

© В.С. Литвиненко, 2014