

- життя з метою досягнення балансу суспільних та індивідуальних інтересів;
- розвиток економічної активності громадян, орієнтованих на одержання максимального прибутку в суспільно корисних сферах діяльності;
  - забезпечення максимально ефективного розподілу ресурсів з усуненням впливу на цей процес вузьковідомчих або індивідуальних інтересів, що гальмують суспільний процес;
  - забезпечення найсприятливіших умов для виявлення кожним громадянином його суспільно корисної активності і наступної реалізації ним своїх здібностей в умовах відкритої економіки;
  - забезпечення інтеграції державних і особистих інтересів як через економічні, так і соціальні важелі.

#### Література:

1. Козак Ю.Г., Ковалевський В.В., Ржепішевський К.І. Економіка зарубіжних країн. – Київ: ЦУЛ, 2003р. – 352 с.
2. Козак Ю.Г., Ковалевський В.В., Ржепішевський К.І. Міжнародна економіка. – Київ: «Центр навчальної літератури», 2004р. – 676 с.
3. Філіпенко А.С. Світова економіка – Київ: Либідь, 2000р. – 582 с.
4. Держание управління в Україні організаційно-правові засади: Навч. Посіб / Нижник Н.Р., Дубенко С.Д., Мельниченко В.І., / За заг. ред. проф. Н.Р. Нижника. - К.: Вид-во УАДУ, 2002. – 164 с.
5. Україна – 2010. Поглиблення ринкових реформ та стратегія економічного розвитку України до 2010: Матеріали наукової конференції. – К., 1999. – 103 с.
6. Письмак В. Тенденції глобалізації. // Економіст. – 2001. - №1. - С. 45-48.
7. Иноземцев В. Глобализация: иллюзии и реальность. // Свободная мысль – XXI. – 2000. - №1. – С.26-36.
8. Оболенский В. Глобализация мировой экономики и Россия. // Мировая экономика и международные отношения. – 2001. - №3. - С. 23-34.
9. Симония Н. Глобализация и неравномерность мирового развития. // Мировая экономика и международные отношения. – 2001. - №3. - С. 35-44.
10. Статистичний щорічник України за 2004 рік / Під ред. О.Г. Осауленка. – Київ: Техніка, 2005. – 670 с.

УДК 338.984

© Сулімова О. Ю.

*магістр*

© Клименко О.В.

*канд. фіз.-мат. наук, доцент*

#### БАЗОВІ ІНСТРУМЕНТИ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

**Вступ.** Ключовим завданням фінансового менеджменту на підприємстві, та, зокрема, однієї з його найбільш поширених форм – бюджетного управління (бюджетування) – є паралельне та взаємопов'язане управління прибутковістю та платоспроможністю, для чого використовуються, відповідно, два базові інструменти – бюджет доходів і витрат (БДВ) та бюджет руху грошових коштів (БРГК).

Практика впровадження на вітчизняних підприємствах бюджетування показує, що деякі підприємства обмежуються складанням тільки одного бюджету – доходів і витрат або руху грошових коштів. Оскільки коректно описати структури обох бюджетів, розробити методику їх ведення та почати використовувати на підприємстві надзвичайно складно. Однак для повноцінного бюджетування доцільним є складання обох бюджетів. Оскільки ці основні види бюджетів дозволяють керівництву мати всю необхідну інформацію для оцінки фінансового стану компанії та контролю за його зміною, для оцінки фінансової спроможності бізнесу та інвестиційної привабливості проекту.

У вітчизняній економічній літературі достатньо приділено уваги описанню поняття та сутності основних бюджетів та принципів формування їхньої структури, типів бюджетних моделей та їх застосування в сучасних умовах, зокрема такими авторами, як П. Боровков, Кисельова Т.К, Савчук В.П., Істоміна Т.А, Фомін П.А., Є. Пушкар'єв, Харко А.Ю., Мойсеєнко І.С., Міславський А.В.

Описано різні погляди щодо деталізації статей бюджетів та безліч варіантів їхнього групування, серед яких можна виділити наступні:

- за ступенем наближеності до продукту (прямі, загальнопромислові, загальногосподарські);
- за факторами виробництва (змінні та постійні: матеріальні, амортизація, зарплата, послуги сторонніх організацій);
- за функціями (виробничі, комерційні, адміністративні);
- за видами діяльності (основна, фінансова, інвестиційна діяльність)

Бюджети доходів і витрат та руху грошових коштів є взаємопов'язаними бюджетами і послідовність складання цих основних видів бюджетів передбачає складання бюджету руху грошових коштів на основі бюджету доходів і витрат. Тому при виборі критеріїв класифікації статей цих бюджетів дуже важливо, щоб класифікація статей одного бюджету співвідносилася з класифікацією статей іншого, інакше ослаблюється загальна структура бюджетної моделі. Однак різні автори частіше описують підходи щодо деталізації та групування статей одного з бюджетів, не у'язуючи його структуру із структурою іншого бюджету. Також не існує єдиного підходу щодо розробки однорідної фінансової структури для обох бюджетів, яка б однаково керувала прибутком та надходженнями-виплатами.

**Постановка задачі.** Завданням даної статті є спроба описати підхід до вирішення зазначеної проблеми, відповідно поставлено наступні цілі:

- виявлення основних принципових відмінностей в змісті та структурі бюджету доходів і витрат та бюджету руху грошових коштів;
- описання принципів щодо формування однорідної структури для обох взаємопов'язаних бюджетів з погляду деталізації та групування їхніх статей;
- описання підходу до побудови фінансової структури на підприємстві для розподілу відповідальності за показники обох бюджетів.

**Результати дослідження.** *Змістова відмінність* бюджетів доходів і витрат та руху грошових коштів у першу чергу полягає в самому понятті цих видів бюджетів.

Бюджет доходів і витрат – це план фінансових результатів, який відображає співвідношення всіх доходів у плановий період із усіма видами витрат, які передбачає понести в цей період підприємство, з виділенням найбільш важливих (критичних) статей витрат. Основний зміст бюджету доходів і витрат – показати керівництву підприємства ефективність господарської діяльності кожного виду бізнесу, структурного підрозділу, встановити нормативи основних видів витрат, прибутку, проаналізувати та визначити резерви формування та збільшення прибутку.

Бюджет руху грошових коштів – це, по суті, план руху грошових коштів на поточних рахунках у банках та в касі підприємства, що відображає всі прогнозовані надходження та списання грошових коштів у результаті господарської діяльності.

Призначенням бюджету руху грошових коштів є забезпечення безумовного збалансування надходжень і використання грошових коштів підприємства на плановий період.

Послідовність складання цих основних видів бюджетів передбачає складання бюджету руху грошових коштів на основі бюджету доходів і витрат, оскільки заплановані доходи та витрати в БДВ повинні бути узгоджені в часі (за строками) та за умовами надходження та використання [1, с.25].

Під змістовною різницею даних видів бюджетів можна розуміти наявність у тому чи іншому бюджеті певних показників. Це пов'язано з тим, що в БДВ відображено показники, які безпосередньо впливають на формування доходів та витрат, незалежно від надходжень або виплат грошових коштів, а БРГК відображає грошові потоки. Як приклад, приведемо порівняння між найбільш поширеними показниками, що відносяться або до доходів-витрат, або до руху грошових коштів [3]:

Таблиця 1. Показники доходів та витрат

Показник	БДВ	БРГК
Амортизація	x	
Переоцінка ОЗ, НМА, ТМЦ	x	
Надлишок або нестача за результатами інвентаризації	x	
Отримання та виплата кредитів, займу		x
Купівля основних засобів та інші капітальні вкладення		x
Непрямі податки (ПДВ, акцизи і т.п.)		x

Окремим питанням є ПДВ: включати його при складанні бюджету доходів та витрат чи ні? Практика консалтингової компанії „Інталев” показує, що достатньо велика кількість компаній складає бюджет доходів і витрат з урахуванням ПДВ, що серйозно спотворює інформативність даного бюджету. Якщо використовувати бюджет доходів і витрат як інструмент управління безпосередньо господарською ефективністю підприємства, то він повинен бути очищеним від різноманітних спотворюючих його даних, таких, наприклад, як непрямі податки, які стягуються державою з кінцевих споживачів [3].

*Структурну відмінність* в бюджетах необхідно поділити на дві складові: деталізація статей і принципи їх групування.

Перший аспект стосується питання: чи повинна деталізація „економічних” і „фінансових” статей, що описують із різних боків одні й ті ж самі процеси, бути однаковою, чи відрізнятися?

Деякі спеціалісти вважають, що статті бюджету доходів і витрат повинні бути детальнішими, ніж статті бюджету руху грошових коштів, оскільки БДВ найчастіше описує більш глибокі процеси, ніж БРГК [3]. Наприклад, якщо у бюджеті руху грошових коштів цілком достатньо однієї статті „Страховання”, що відображає виплату грошових коштів за послуги страхової компанії, але в бюджеті доходів і витрат можлива деталізація цієї статті на „обов'язкове страхування” та

„необов'язкове страхування” з метою скорочення витрат, пов'язаних із послугами необов'язкового страхування або перенесення їх на наступний період.

Або навпаки, трапляються зворотні випадки, коли статті БРГК більш детальні ніж статті БДВ. Наприклад, підприємство із сезонними роботами в бюджеті доходів і витрат задовольняє одна стаття витрат – „Заробітна плата”, але для управління своєю ліквідністю з урахуванням масових відпусток у міжсезоння та пов'язаних з ними виплат відпускних в бюджеті руху грошових коштів існують окремо статті „Зарплата за окладом” та „Відпускні”.

Отже, рівень деталізації повинен бути достатнім (але не надлишковим) для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Для бюджету доходів і витрат це означає виділення статей до рівня, який має значення для проведення якісного аналізу з метою управління рівнем витрат і прибутку, а для бюджету руху грошових коштів – до тих об'єктів, через які відбувається управління ліквідністю.

Структура бюджетів повинна бути зручною як для спеціаліста, який займається внесенням первинних даних до статей бюджетів, так і для топ-менеджерів, які аналізують інформацію, щоб дозволити детально проаналізувати всі складові як доходів, так і витрат, порівняти рентабельність окремих підрозділів та в подальшому планувати витрати окремих підрозділів або напрямків діяльності та компанії в цілому.

При виборі критеріїв групування статей бюджетів дуже важливо, щоб класифікація статей одного бюджету співвідносилася з класифікацією статей іншого, інакше ослаблюється загальна структура бюджетної моделі, однак деякі економісти не звертають на це увагу [5; 8; 9; 11]. Як приклад, на нафтопереробному підприємстві „Байтек-Сілур” формат БДВ було розроблено самими спеціалістами підприємства із групами статей „операційна, позареалізаційна та інша діяльність”, а БРГК, з групами статей „основна, фінансова та інвестиційна”, – материнською компанією „Лукойл”. У результаті, зрозуміти, як співвідноситься одна класифікація статей з іншою, було практично неможливо [3].

Поширена думка, що з метою управлінського планування та обліку корисно класифікувати статті витрат на „змінні” та „постійні” [4; 5; 8; 9; 10]. Однак, такий розподіл витрат знаходить найбільше застосування у фінансово-економічному аналізі, який звісно, є базою для прийняття управлінських рішень, але все ж таки є не дуже зручним для менеджменту з точки зору розподілу відповідальності за певні показники та зручності у віднесенні статей до того чи іншого виду витрат (наприклад, такі статті, як „Електроенергія”).

Деякі економісти для вирішення задач побудови структури бюджету доходів і витрат пропонують розробити структуру управлінського Звіту про фінансові результати та шляхом деталізації кожної з позицій даного звіту отримати структуру БДВ [3; 9]. Що стосується статей бюджету руху грошових коштів, даний підхід не має сенсу. Для надходжень, виплат групування можуть співпадати, наприклад, з доходами-витратами за факторами виробництва (оплата матеріалів, послуг сторонніх організацій, виплата заробітної плати) або видами діяльності (виплати за основною, фінансовою та інвестиційною діяльністю) [1; 4; 7; 12].

Для керівника окремого підрозділу (центру фінансової відповідальності) важливим є те, який склад ресурсів підконтрольний саме йому, а який є загальним для деяких підрозділів. Тому статті бюджету пропонується розглядати також у розрізі структурних підрозділів (центрів фінансової відповідальності).

Необхідно також виділити відмінність даних бюджетів за обсягом та часом.

*Відмінність за обсягом* полягає в сумах, що проходять по взаємопов'язаних статтях БДВ та БРГК. Наприклад, якщо частина реалізації підприємства проходить на умовах бартеру, то суми по статтях „Доходи від реалізації” та „Надходження від реалізації” будуть відрізнятися на величину бартерних операцій. Аналогічна ситуація складається при використанні давальницької сировини – вартість матеріальних витрат та оплати сировини постачальникам буде різною [3; 10].

*Часова відмінність* полягає в тому, що фінансові результати та пов'язані з ними платежі можуть відноситися до різних планових та звітних періодів (при використанні в обліковій політиці принципу визнання доходів-витрат „по відвантаженню”). Надходження від реалізації будуть відрізнятися від доходів протягом періоду на величину непогашеної дебіторської заборгованості, а виплати від витрат – на величину кредиторської (без урахування амортизації та інших „негрошових” витрат) [3; 10].

Якщо проводити порівняння двох бюджетів не лише за їх сутністю, але й з точки зору управління через них підприємством, то неможливо не торкатися теми відповідальності за показники цих бюджетів. У сучасній теорії і практиці менеджменту для розподілу відповідальності за бюджети використовується такий інструмент, як фінансова структура (ієрархія центрів фінансової відповідальності, ЦФВ). Формування фінансової структури підприємства, а саме виділення центрів фінансової відповідальності – перший етап на шляху до створення системи бюджетування. Коротко, фінансова структура – це погляд на організаційну структуру підприємства (а в більш широкому розумінні – на його діяльність взагалі) через призму того, хто і яких фінансово-економічних результатів на підприємстві досягає та, як наслідок, здатний нести за них відповідальність. На основі цього кожний підрозділ підприємства здійснює свій внесок у кінцевий фінансовий результат (у вигляді залучення доходів або здійснення витрат) і повинен нести відповідальність за свої дії: планувати, виконувати, звітувати за результати.

Відповідальність за доходи на підприємстві, як правило, покладається на збутовий підрозділ (відділ збуту або торговий дім). Витрати несуть всі підрозділи, але в більшій мірі відділ постачання (закупівель), виробничі підрозділи, склади. Прибуток у більшості випадків визначається для всього підприємства, а рішення з його використання приймає

керівництво підприємства. Таким чином, структурні підрозділи підприємства, що управляють процесами закупівлі, виробництва, збуту, інвестицій, розглядаються як центри відповідальності за реалізацію цих процесів. Виходячи з цього, існують чотири типи центра відповідальності: центр доходів, центр витрат, центр прибутку, центр інвестицій [5 - 7].

З погляду на це, можна зрозуміти, що ЦФВ передусім пов'язані з Бюджетом доходів і витрат, оскільки подібна логіка побудови ЦФВ акцентується на відповідальності за доходи, витрати та прибуток, тоді як грошові потоки в явному вигляді тут відсутні.

Деякі фахівці вважають, що розробити однорідну фінансову структуру, яка б однаково керувала прибутком та надходженнями-виплатами неможливо через різну природу цих бюджетів [3, 7].

Однак використовувати фінансову структуру, побудовану на базі доходів та витрат, для розподілу відповідальності за грошові потоки можливо, застосовуючи підхід, коли надходження асоціюються з доходами, а виплати – з витратами з точки зору управлінської відповідальності, а не за своєю сутністю. Виходячи з цього, Центри доходів відповідають також і за надходження, а Центри витрат – за виплати.

Можливо також використовувати підхід до побудови фінансової структури за схемою руху грошових потоків, а не за принципом формування прибутку. Наприклад, якщо у фінансовій структурі, побудованій на базі доходів та витрат, Центром доходу є відділ збуту, а Центрами витрат – взагалі усі підрозділи, то при фінансовій структурі на основі руху грошових коштів надходження-виплати можуть контролюватися взагалі одним центром [3].

Перший підхід є кращим для застосування, оскільки розділяючи відповідальність між підрозділами, ми визначаємо, хто і за що на підприємстві реально відповідає, отримуємо можливість оцінити результати та оперативно скоординувати дії підрозділів, створити систему мотивації співробітників для виконання поставлених завдань. Другий підхід успішно може вирішувати інші задачі, пов'язані з управлінням ліквідністю, коли грошові потоки контролюються дуже вузьким колом осіб, але робить слабким загальне керівництво підприємством через віддаленість відповідальності за певні показники від тих, хто безпосередньо ці показники створює.

**Висновки.** Бюджетування є одним із основних інструментів управління компанією. Багато вітчизняних підприємств вже успішно застосовують систему бюджетування для планування своєї діяльності. Хоча деякі підприємства використовують лише один із основних видів бюджетів (найчастіше бюджет руху грошових коштів), що пояснюється складністю розробки та узгодження структури обох бюджетів, методики їх формування та використання. Однак, з метою ефективного бюджетного управління на підприємстві важливо застосовувати усі основні форми бюджетів. Тому актуальним є питання необхідності формування та використання на підприємстві обох взаємопов'язаних бюджетів – бюджету доходів і витрат, який визначає економічну ефективність підприємства, та бюджету руху грошових коштів, в якому плануються фінансові потоки.

Виходячи з цього в статті проведено порівняння даних видів бюджетів за їхньою сутністю та призначенням, та з точки зору управління через них підприємством, досліджено основні принципові відмінності в їхньому змісті та структурі, описано підхід до формування структури бюджетів з погляду деталізації та групування їхніх статей, та підхід до побудови фінансової структури на підприємстві для розподілу відповідальності за показники обох бюджетів.

#### Література.

1. Кисельова Т.К. Бюджетування – механізм управління фінансами підприємства. – Запоріжжя: ЦНТЕІ, 2005. – 140 с.
2. Татьяна Лагода, Елена Дерев'яноко. Бюджет наш, хоча витрати не наші. – Бізнес, 2003.- №26 (545)
3. Павло Боровков. БДВ и БРГК. – Довідник економіста, 2005. - № 9 (27)
4. Харко А.Ю. Бюджетування у процесі управління фінансовою діяльністю підприємства. – Фінанси України, 2001. - № 9
5. Мойсеєнко І.Є. Фінансове планування на підприємстві – Фінанси України, 2000. - № 9
6. Міславський А.В. Центри фінансової відповідальності. – Подвійний запис, 2005. - № 10
7. Консалтингова компанія „Инталев”. 5 шляхів до бюджетного управління. Методичний посібник. – 2003 р.
8. Савчук В.П. Фінансове планування та розробка бюджету підприємства. - www.cfin.ru
9. Істоміна Т.А. Управлінський облік та бюджетування – найважливіші елементи управління сучасним підприємством. – Матеріали до семінару, 2006
10. Фомін П.А. Методологія розрахунку бюджету руху грошових коштів підприємства – Корпоративний менеджмент, 2006. - www.management.com.ua
11. Євген Пушкар'єв. Типи бюджетних моделей та їх застосування в сучасних умовах компаніях – Корпоративний менеджмент, 2006. - www.management.com.ua
12. Павло Боровков. Бюджетування в великих багаторівневих компаніях – Корпоративний менеджмент, 2006. - www.management.com.ua