

СИСТЕМА БЮДЖЕТІВ ЯК СПОСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Розглянуто основні аспекти формування системи бюджетів на підприємстві, подано визначення бюджету та бюджетування, окреслено цілі складання бюджету, виділено види бюджетів і сфери їх застосування, функції та методи бюджетування, використання системи бюджетів на українських підприємствах, розкрито значення бюджетування в процесі контролінгу.

Ключові слова: контролінг, бюджет, бюджетування, операційний бюджет, фінансове планування, функції бюджетування.

Senior teacher V.B. Dzoba – Institute of Business and Innovative Technologies at NU "L'viv's'ka Politekhnik"

System of budgets as method of increase of efficiency of management enterprise

In the article the basic aspects of forming of the system of budgets are considered on an enterprise, determination of budget and budgeting is given, outlined whole drafting's of budget, the types of budgets and their application, function, domain and methods of budgeting, use of the system of budgets, are selected on the Ukrainian enterprises, the value of budgeting is exposed in the process of controlling.

Keywords: controlling, budget, budgeting, operating budget, financial planning, functions of budgeting .

1. Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими і практичними завданнями

Розвиток ринкової економіки в Україні спричинив радикальні зміни в плануванні, обліку і контролі виробничо-господарської діяльності. Підприємствам доводиться діяти в умовах стрімкого розвитку нових технологій, жорсткої конкуренції і нестабільності. Тому досліджуються методи та інструменти фінансово-економічного планування, як основи планово-аналітичної роботи всіх галузей економіки. Бюджетне планування залишається слабким місцем управління українських підприємств. На сьогодні наукова база планування і бюджетування як основного його інструменту є недостатньо вивченою. Тому важливим завданням сучасних економічних досліджень стає розроблення основ створення моделей бюджетування на підприємствах.

Бюджетування як один з методів внутрішнього фірмового планування є важливим елементом управління виробничо-фінансовою діяльністю господарюючих суб'єктів.

Досвід країн Заходу, а також багатьох українських підприємств свідчить, що бюджетне планування є важливим фактором комерційного успіху організації. Складання бюджетів і їх виконання дає змогу менеджерам функціональних підрозділів краще зрозуміти і реалізувати поставлені перед ними завдання, оцінити можливості їх вирішення у встановлені терміни, своєчасно внести необхідні корективи, забезпечити програму виробництва ресурсами у відповідний час у потрібному місці і тим самим досягти поставлених цілей.

Багато дослідників [1, 2] вважають, що неодмінною умовою успішного функціонування контролінгу на підприємстві є розроблення бюджетів, їх

аналіз і контроль. Можна сперечатися, чи потрібне бюджетування на невеликих підприємствах, проте на середніх та великих підприємствах, на наш погляд, бюджетування є необхідністю. В умовах ринку ця проблема є найактуальнішою, оскільки зовнішні умови постійно змінюються та вимагають гнучкого планування, яке дає змогу майстерно управляти ресурсами і витратами підприємства з метою досягнення максимального прибутку.

Бюджетування є інструментом комплексного вдосконалення діяльності підприємства, що забезпечує узгодження його стратегічних і оперативних планів і бюджетів з планами і бюджетами підрозділів, приведення витрат у відповідність до якості продукції, виявлення і вилучення необґрунтованих витрат всіх видів ресурсів, вдосконалення організаційної і побудова фінансової структури управління і їх узгодження. Розроблення стратегій бюджетування ініціюється власником, вимушеним шукати способи створення конкурентних переваг на основі нижчих витрат, які часто для нього є єдиними на локалізованих ринках. Без цього найперспективніші проекти не втілюються в життя.

Основне завдання бюджетування полягає в підвищенні ефективності роботи підприємства на виявленні ризиків і зниженні їх рівня, а також у підвищенні гнучкості функціонування економічного суб'єкта. Треба зазначити, що формування бюджету підприємства є основним інструментом короткотермінового фінансового планування, що визначає джерела і напрями використання грошових коштів. При цьому бюджет (фінансовий план дій) як метод регулювання економіки підприємства дає змогу не тільки управляти фінансами, але й гармонізувати відносини як усередині господарюючого суб'єкта, так із зовнішнім середовищем.

2. Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання проблеми і на які спирається автор

Основні положення планування та бюджетування фінансово-господарської діяльності знайшли своє відображення у роботах зарубіжних вчених: Т. Скоуна, М. Мескона, Е. Майєра, Т. Манна, Х. Фольмута, Д. Хана, А. Дайле, К. Друрі, Н.Г. Данілочкіної, Е.С. Мінаєва; українських вчених: М.Г. Чумаченка, М.Д. Білика, Ф.Ф. Бутинця, С.Ф. Голова, М.С. Пушкаря, О.Є. Кузьміна та ін. Ці вчені досліджують проблеми комплексного фінансового планування та бюджетування, які допомагають підприємствам "вижити" в сучасних жорстких умовах ринкових відносин.

3. Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття

Невирішені проблеми, пов'язані з реалізацією ефективних моделей бюджетування потребують заповнення відповідних розділів економічної теорії і практики в цій галузі. Без теоретико-прикладного осмислення принципів, методів і функцій бюджетування господарських структур не можливо досягти ринкових цілей розвитку і забезпечити реальний контроль за процесом їх досягнення.

4. Формулювання цілей статті (постановка завдання)

Мета статті – розглянути методичні аспекти, реалізації на практиці фінансової діяльності ринково орієнтованих підприємств на основі бюджетування.

5. Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів

Дослідження зазначеної проблеми передбачається аналіз найбільш поширених визначень терміна "бюджет". Наприклад, М. Голов визначає бюджет як план майбутніх операцій, із зазначенням кількісних (здебільшого грошових) показників [3]. Борис Дука вважає основою бюджету узгоджений і збалансований короткотерміновий план, що об'єднує основну, фінансову і інвестиційну діяльності компанії [4]. Професор І.А. Бланк розглядає бюджет як оперативний фінансовий план, що розробляється, зазвичай, у рамках до одного року, відображає витрати і надходження засобів для окремих напрямів господарської діяльності, окремих видів операцій, окремих інвестиційних проектів [5].

Наведені визначення не суперечать одне одному, вони доповнюють одне одного. Проте більш адекватно і повно відображає суть цього явища, на наш погляд, визначення бюджету (кошторису) – як фінансового плану, що накреслює індикативні показники витрат та інші параметри підприємства на певний період.

Бюджетування – це загальна назва методик фінансового планування. Найчастіше в літературі використовують поняття "бюджетний процес" і "бюджетне управління". Бюджетний процес – методика визначення граничних фінансових показників за наперед заданою схемою, яка запобігає не перевищенню цих показників у процесі її використання. Прикладом застосування такої методики є державний бюджет. Зазвичай, він припускає наявність тільки фінансових показників. Бюджетування в західній управлінській практиці є складовою методу "управління за відхиленнями". Управління за відхиленнями є періодичною процедурою ухвалення рішень на підставі аналізу причин відхилень фактичних показників від планованих. Це один з найпростіших і найпоширеніших механізмів управління, до того ж, за умови правильного застосування, досить ефективний. Якщо використовувати дослівний переклад з англійської мови, то процес управління за відхиленнями належить називати бюджетним плануванням (від budget planning). Таким чином, центр ваги переноситься на процес аналізу розбіжностей і ухвалення рішень на основі цього аналізу. Отже, бюджетне управління (управління за відхиленнями, бюджетне планування) – методика управління ресурсами організації, що складається з трьох стадій: визначення плану (бюджету); визначення фактичних показників; визначення відхилень, аналізу причин, що спричинили їх, і ухвалення рішень на основі результатів аналізу. Для з'ясування причин відхилень надаються засоби вертикального і горизонтального (порівняльного) аналізу.

Складання бюджетів передбачає такі цілі:

- розроблення концепції ведення бізнесу;
- планування фінансово-господарської діяльності підприємства на певний період;
- оптимізація витрат і прибутку підприємства;
- координація – узгодження діяльності різних підрозділів підприємства;
- комунікація – доведення планів до відома керівників різних рівнів;
- мотивація керівників на місцях, спрямована на досягнення цілей організації;
- контроль і оцінка ефективності роботи керівників на місцях шляхом порівняння фактичних витрат з нормативом;
- виявлення потреб у грошових ресурсах і оптимізація фінансових потоків.

Бюджети в широкому значенні за сферами діяльності підрозділяються на: поточні (операційні) бюджети, що відображають поточну (виробничу) діяльність підприємства, і фінансовий план, що є прогнозом фінансової звітності. Їх розподіл на види описує табл. 1.

Табл. 1. Види бюджетів і сфера їх застосування

Сфера діяльності	Види бюджетів	Характер інформації
Виробництво	Бюджет виробництва	Визначає необхідний запас готової і незавершеної продукції для забезпечення роботи підприємства
Діяльність структурних підрозділів	Бюджет запасів	
Реалізація	Бюджет реалізації	Визначає прогноз збуту за видами продукції в натуральному і вартісному виразах
Закупівельна діяльність	Бюджет потреб у матеріалах	Визначає кількість матеріалів, необхідних для виробництва
Виробництво	Бюджет витрат на оплату праці	Визначає планові витрати на оплату праці
Діяльність структурних підрозділів	Бюджет загально-виробничих витрат	Визначає суми цехових витрат і витрат на зміст і експлуатацію устаткування. Визначає витрати на матеріали, зарплату, організацію і підготовку ділянок і цехів з урахуванням зміни запасів незавершеного виробництва
Реалізація	Бюджет комерційних витрат	Визначає витрати, пов'язані з реалізацією продукції, маркетинговою діяльністю
Виробництво	Бюджет загальногосподарських витрат	Визначає суми витрат загальногосподарського характеру
Діяльність підприємства загалом	Бюджет доходів і витрат	Акумулює в собі інформацію зі всіх згаданих вище бюджетів і визначає передбачуваний прибуток підприємства. Визначає величину грошових коштів шляхом розрахунку даних про всі надходження і виплати у сфері обігу підприємства
Фінансові плани управління грошовими потоками	План грошових потоків	Визначає величину грошових засобів шляхом розрахунку даних про всі надходження і виплати у сфері обігу підприємства
	Прогнозний баланс	Представляє фінансовий стан підприємства з погляду надходження і вибуття коштів
	План капіталовкладень	Визначає вартість придбання основних фондів, витрат ефективність основних фондів та строки їх окупності

З наведених визначень можна зробити висновок, що основою функціонування і розвитку підприємства слугує система бюджетів, яка дає змогу наперед оцінити ефективність управлінських рішень, оптимальним чином розподілити ресурси і порівняти витрати під час розроблення концепції ведення бізнесу.

Бюджетування можна визначити як процес розроблення оптимальних напрямів використання доходів і формування витрат підприємства в ході здійснення його фінансово-господарської діяльності і розрахований на пев-

ний період часу. Також процес бюджетування охоплює розроблення бюджетів, організацію його здійснення і контроль за його виконанням.

Можна виділити такі функції бюджетування:

1. *Планування операцій, що забезпечують діяльність організації.* Планування – це якісний і кількісний опис задачі, проектування можливих результатів і шляхи їх досягнення. Основні планові рішення, зазвичай, виробляються в процесі підготовки програм, і сам процес розробки бюджету, по суті, є найбільш деталізованим видом планування, що уточнює основні операції по окремих підрозділах або функціях підприємства на найближчий період.

2. *Координація різних видів діяльності і окремих підрозділів.* Узгодження інтересів окремих працівників і груп в цілому по організації. Координація в бюджетуванні припускає узгодженість робіт всіх ланок управління, апарату управління і фахівців. Процес бюджетування допомагає керівництву підприємства координувати зусилля, оскільки припускає визначення взаємозв'язків між підрозділами. У перебігу бюджетного процесу часто виявляються відмінність інтересів і можливі конфлікти. Саме бюджетний процес дає змогу виявити неефективне використання ресурсів.

3. *Контроль поточної діяльності, забезпечення дисципліни.* Контроль є оборотною стороною бюджетування. Він збирає необхідну фінансову й економічну інформацію та аналізує результати виконання бюджетів. Аналіз відхилень між фактично досягнутими результатами і даними бюджету може допомогти ідентифікувати проблемну область, яка потребує нагальної уваги; виявити нові можливості, не передбачені в процесі розробки бюджету; показати, що первинний бюджет деякою мірою був нереалістичним.

4. *Стимулювання керівників усіх рангів у досягненні цілей своїх центрів відповідальності.* Стимулювальна роль бюджету проявляється ще більше, якщо менеджери беруть активну участь у розробленні бюджету свого підрозділу. Практика, коли всі рівні управління беруть безпосередню участь у розробленні бюджетів по підрозділах або функціях, а також у підготовці головного, загального бюджету на майбутній період називається плануванням з участю виконавців.

5. *Основа для оцінки виконання плану центрами відповідальності і їх керівників.* Відхилення від бюджету, які визначають щомісячно, слугують для контролю протягом всього року. Порівняння фактичних і бюджетних даних за рік часто є головним чинником оцінки кожного центру відповідальності і його керівника наприкінці року. На деяких підприємствах премії менеджерів розраховуються як певний відсоток від позитивного відхилення по його центру відповідальності (наприклад, від суми заощаджених матеріалів, фондів оплати праці).

6. *Засіб навчання персоналу.* Бюджет також слугує хорошим засобом навчання менеджерів. Складання бюджетів сприяє детальному вивченню діяльності своїх підрозділів і взаємостосунків одних центрів відповідальності з іншими центрами в цілому по організації. Це особливо важливо для осіб, новопризначених на посаду керівника центру відповідальності.

Існують три основні підходи до складання бюджетів, які можуть застосовуватися на етапах їх планування, узгодження і затвердження. Це підходи "знизу вгору", "зверху вниз", а також ітеративний підхід.

У разі використання підходу "знизу вгору" бюджет складається, виходячи з планів діяльності підрозділів і проектів, які передаються вгору для визначення за ними агрегованих результируючих показників для всього підприємства. У разі підходу "зверху вниз" – бюджет складається, опираючись на цільові показники, поставлені керівництвом підприємства. Цільові показники визначаються на основі економічних прогнозів, а також стратегії підприємства. У разі ітеративного підходу процедура бюджетування містить низку умовних етапів. Інформація спочатку поширюється від вищого керівництва до нижчих ланок управління, а потім узагальнюється.

Найбільш прийнятна ітераційна процедура бюджетування, за якої, як правило, спочатку зверху спускаються цільові фінансові показники, потім формуються за напрямом "знизу-вгору" вся система бюджетів підприємства аж до основних завершальних бюджетів, далі аналізується їх відповідність поставленим керівництвом цільовим показникам (обіговість, рентабельність, ліквідність і ін.). Якщо бажані значення цільовим показникам досягаються, бюджет подається керівництву на затвердження, після чого він з проекту стає директивним і розсилається керівникам підрозділів підприємства для виконання і контролю. Якщо ж за наслідками аналізу виявляється розбіжність одержаних цільових показників з бажаними, то керівництво підприємства дає завдання на підготовку наступної версії бюджетів. Такі ітерації повторюються, доки не обирається одна прийнятна версія, яка і затверджується [6].

Таким чином, бюджетування – це складна система, яка охоплює:

1. Сукупність взаємозв'язаних планових документів, в яких детально відображена планована діяльність як окремих центрів фінансової відповідальності (ЦФВ), так і всього підприємства відповідно до цілей діяльності і планованого рівня збуту.
2. Звітність ЦФВ, що дає змогу оперативно, з певним часовим інтервалом аналізувати і контролювати виконання бюджетів окремими ЦФВ і досягнення запланованих підприємством в цілому фінансових результатів.
3. Управлінські дії на ЦФВ, орієнтованих на мінімізацію відхилень від бюджету, з урахуванням змін зовнішнього середовища.
4. Суть бюджетування виявляється в його функціях.

Відповідно до визначень основних функцій управління – планування, мотивація, контролю – бюджетування сполучає в єдине ціле управлінський цикл планування і контролю.

Українські підприємства вже почали впроваджувати в практику управління бюджетне планування і контроль. Але, зазвичай, цей механізм управління використовується не на 100 % його можливої ефективності. Це пов'язано з кількома причинами, які можна розділити на дві категорії: концептуальні помилки, причиною яких є однобічне уявлення про методологію бюджетного управління, та технологічні обмеження інструменту, обраного для реалізації бюджетування.

У першому випадку бюджетування сприймається лише як інструмент фінансових менеджерів для складання платіжного календаря, дотримання платіжної дисципліни та контролю витрат. Як наслідок – поза системою стратегічного планування бюджетування є неповноцінною бухгалтерською процедурою.

Досить часто підприємства готують бюджет доходів та витрат, бюджет руху грошових коштів і на цьому зупиняються. Не пов'язуючи бюджетування зі стратегічними цілями, підприємства не бачать необхідності в підготовці бюджетного балансового листа. Якщо не готувати планований баланс – неможливо побудувати управління за стратегічними показниками, проаналізувати їх та дати оцінку, багатьом показникам таким як рентабельність власного капіталу, рентабельність активів, обіговість активів, фінансова стійкість і ліквідність, що є індикаторами успішної діяльності підприємства.

Якщо підприємство здійснює кілька напрямів діяльності, випускає широкий асортимент продукції, має свої підрозділи в різних регіонах, ці показники необхідно визначати для кожного виду бізнесу, кожної групи продуктів, кожного територіального підрозділу. Тільки за таких умов можна оцінити ефективність тих чи тих напрямів діяльності, прибутковість окремих видів продукції, ефективність роботи дочірніх структур у регіонах. Брак такого аналізу на етапі планування істотно знижує ефективність цього інструменту управління підприємством.

6. Висновки з виконаного дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямку

Бюджетування є першим кроком до втілення в життя стратегічного плану підприємства. Тому першочергове завдання бюджету – забезпечити виконання стратегічного плану організації. Основними орієнтирами для складання бюджетів є стратегічні цілі підприємства.

Аби узгодити бюджет підприємства з його стратегією під час складання фінансового плану організації, необхідно враховувати головні положення її стратегічного плану. Стратегії часто формулюються на основі різних ініціатив, тому бюджет підприємства має відображати ці ініціативи, для чого необхідно здійснювати процес бюджетування з урахуванням різних варіантів (сценаріїв) розвитку [7].

Таким чином, розроблення системи бюджетів на підприємстві дає змогу врахувати всі елементи прогнозів, сконцентрувавши їх в бюджеті про доходи та витрати. Здійснення поточної і подальшої аналітичної роботи дає змогу робити необхідні коректування і доповнення з метою вдосконалення процесів бюджетування на підприємстві.

Література

1. Сафаров А. Управление без бюджета// Финансовый Директор. – 2005, № 9. – С. 123.
2. Хоуп Д., Фрейзер Р. Бюджетирование, каким мы его не знаем. Управление за рамками бюджетов. – М.: Вершина, 2005. – 364 с.
3. Голов С.Ф. Управлінський облік. – К.: Лібра, 2004. – 456 с.
4. Дука Б., Исследовательско-консультационная фирма "Альт" Бюджетирование: где "спотыкаются" Ваши финансы. [Електронний ресурс]. – Доступний з: <http://www.management.com.ua>.

5. Бланк И.А. Управление прибылью. – К.: Изд-во "Ника-Центр", 1998. – 544 с.
 6. Ненич Т. Бюджетные "приметы"// Бизнес-консультант. – 2004, № 7
 7. Черненко М. Бюджетування. Вчимося на помилках// Контракти, № 41.
-

УДК 331.526

*Доц. М.М. Жибак, канд. екон. наук – ВСП НАУ
"Бережанський агротехнічний інститут"*

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ ЗАЙНЯТОСТІ СІЛЬСЬКОГО НАСЕЛЕННЯ ГАЛИЧИНИ

На основі результатів обстежень Держкомстату України, аналізу наукових робіт вчених наведено характеристику зайнятості економічно активного населення України, викриті негативні тенденції, що намітились у сфері зайнятості населення нашої держави, проаналізовано організаційно-економічні проблеми зайнятості сільського населення областей Західного регіону і наведено порівняльний аналіз динаміки зайнятості та безробіття населення Галичини. Розкрито основні причини зменшення економічно активного населення регіону та збільшення числа безробітних.

Ключові слова: регіон, сільське населення, зайнятість, економічна активність, рівень безробіття.

Assoc. prof. M.M. Zybak – VSP NAU Agrotechnical institute, Berezany

Organizationally economic problems of rural population employment of Galichina

According to results of analysis of scientific papers given by national Statistic Committee of Ukraine, is shown characteristic of employment of economically active part of Ukrainians, revealed negative tendentions that appeared in sphere of our country population' occupancy. Also in this article is analyzed organizational and economical problems of rural population' occupancy in Western region and is given comparative analyze of dynamic of occupancy and unemployment of population in Halychuna. The main problems of decreasing of economically active population in region and increasing of number of economically active population in region are revealed here.

Keywords: region, rural population, occupation, economic activity, level of unemployment.

Постановка проблеми. Формування соціально-економічної політики держави, її реалізація у процесі генезису ринкових відносин потребує глибокого аналізу, визначення тенденцій динамічних соціальних процесів, серед яких зайнятість населення на ринку праці та проблеми безробіття посідають одне з найбільш важливих місць [1-3]. У будь-якому виробництві праця має вирішальне значення, оскільки саме в трудовій діяльності людина розвивається як особистість та має змогу забезпечити себе матеріальними та духовними благами.

У сільськогосподарському виробництві України зайнято 25 % загальної чисельності працездатного населення, що значно більше, ніж у розвинених країнах світу, проте продуктивність праці є нижчою у 5-7 разів [8].

Ситуація, що склалася на сьогодні у сфері зайнятості сільського населення, є не найкраща. Значна частина сільського населення, які були найманими працівниками, залишилась без роботи через зменшення обсягів виробництва. Реформування аграрного сектора призвело до скорочення кількості зайнятого населення в сільському господарстві. Так, за роки незалежності за-