

## **Бюджетування**

### **як елемент внутрішньогосподарського контролю**

Подолянчук Олена Анатоліївна  
к.е.н., доцент кафедри аудиту та державного контролю  
Вінницького національного аграрного університету

Ефективність підприємницької діяльності будь-якого суб'єкта господарювання залежить від раціонально організованої системи управління. Управління, як цілеспрямований та функціональний процес, поєднує в собі логічну послідовність ряду дій: збирання, систематизація, обробка і передача інформації; оцінка та аналіз інформації; прийняття на її основі рішення; контроль за виконанням рішення; аналіз ефективності прийнятого рішення; оцінка можливості коригування рішень. Система управління підприємства формується через управлінські функції: нормування і планування, організацію і регулювання, облік і контроль, аналіз і стимулювання. Управлінські функції мають наскрізний характер і взаємопов'язані. Однак, управління не може існувати без контролю, так як діяльність – без перевірки та оцінки заданих параметрів.

Аналіз останніх досліджень свідчить, що питання організації та методики внутрішньогосподарського контролю, а також розкриття сутності його елементів є досить актуальним. Що ж стосується бюджетування, то його місце в системі контролю підприємства потребує дослідження.

Метою публікації є розкриття сутності бюджетування як елемента системи внутрішньогосподарського контролю підприємства.

Внутрішньогосподарський контроль – це контроль який здійснюється висококваліфікованими працівниками підприємства з метою порівнянності реальних результатів із запланованими. Системи внутрішньогосподарського контролю функціонує як сукупність взаємопов'язаних елементів, що спрямовані на досягнення запланованих цілей. Конкретизація цілей формується в системі показників діяльності підприємства та постає у планах і бюджетах діяльності господарюючого суб'єкта.

План – це розробка змісту та послідовності дій для досягнення

сформульованих цілей<sup>1</sup>.

Бюджет – це кількісний вираз плану, інструмент контролю та координації його виконання<sup>2</sup>.

Як зазначає Кірейцев Г.Г., план – більш ширше поняття, яке включає в себе впорядковану систему дій, спрямований на досягнення деяких цілей, а бюджет – більш вузьке поняття, яке означає кількісне представлення плану дій<sup>3</sup>.

Вивчення сутності понять «план» і «бюджет» дає можливість визначити, що бюджетування – це відповідний процес складання бюджетів, які передбачають планування майбутньої діяльності виробничих підрозділів підприємства, а також і підприємства в цілому на певний період часу, та контроль за їх виконанням. Таким чином, передумовою формування бюджетів є планування, яке власне і деталізується в бюджетах.

Вивчаючи бюджетування, можна зазначити, що існують різні види бюджетів: функціональний, комплексний, стабільний, гнучкий, основний, операційний, фінансовий. Законодавчо затверджених форм бюджетів не визначено, тому підприємства залежно від мети та особливостей діяльності, мають право самостійно визначати їх види, періоди та підходи до складання (рис. 1).

Однак, будь-який бюджет виконуватиме стимулюючу роль в діяльності підприємства лише тоді, коли він спрямований на контроль заданих параметрів. Сам по собі бюджет не буде давати можливість аналізувати та контролювати заплановані параметри. Тому, основним документом, який забезпечить контроль за виконанням планових показників є «Звіт про виконання бюджету». Звіт може включати показники самого бюджету, фактичні дані, відхилення в абсолютних показниках (грн., ц, т, кг тощо), а також і відносні характеристики (відсотки, коефіцієнти).

У теорії і практиці економічної науки можна зустріти різні підходи до

---

<sup>1</sup> Фінансовий менеджмент: навч. посіб. / [М.М. Александрова, С.В. Бардаш, О.С. Бородкін та ін.; за ред. Г.Г. Кірейцева]. – К.: ЦУЛ, 2002. 496 с. (С. 416)

<sup>2</sup> Подолянчук О.А. Облік доходів сільськогосподарських підприємств: теорія та практика: Монографія / Подолянчук О.А. . – Вінниця: вид-во «ТД Едельвейс і К», 2010. – 276 с. (С. 167)

<sup>3</sup> Фінансовий менеджмент: навч. посіб. / [М.М. Александрова, С.В. Бардаш, О.С. Бородкін та ін.; за ред. Г.Г. Кірейцева]. – К.: ЦУЛ, 2002. 496 с. (С. 427)

формулювання принципів бюджетування та планування.

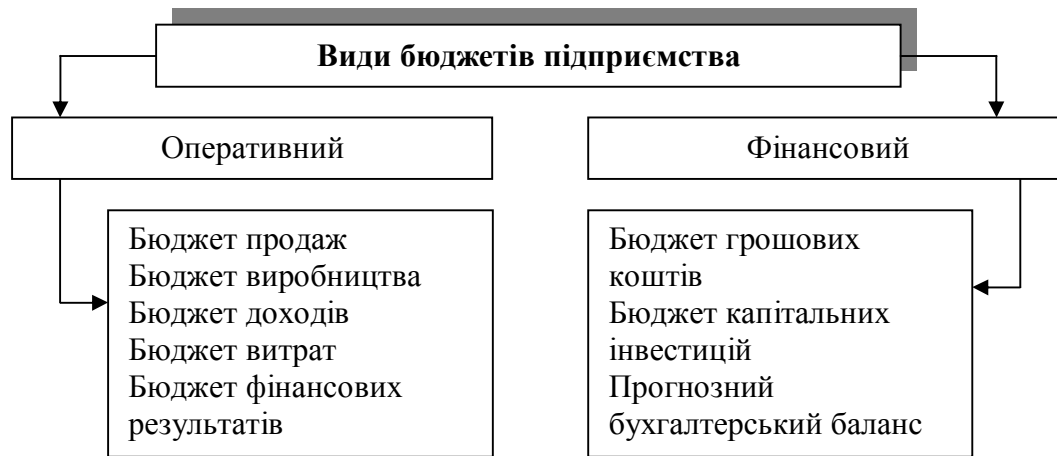


Рис. 1. Класифікація бюджетів суб'єкта господарювання за призначення

До основних з них слід віднести такі:

- принцип повноти: всі операції підприємства, що призводять до надходжень чи виплат грошових коштів, а також впливають на його фінансові результати, повинні бути відображені в бюджеті;

- принцип координації означає, що бюджети окремих центрів прибутковості, затрат, структурних підрозділів тощо повинні складатися з урахуванням можливості їх зведення в єдиний консолідований бюджет; окрім цього, слід узгоджувати стратегічні цілі з показниками довгострокових планів і короткострокових бюджетів;

- принцип централізації передбачає, що бюджетування є важливим інструментом фінансового управління підприємством, яке повинно здійснюватися з єдиного центру, а отже, всі грошові надходження (в т. ч. позичкові ресурси) повинні служити для покриття всіх вихідних грошових потоків;

- принцип спеціалізації бюджетів вимагає, щоб грошові надходження та виплати відображалися відповідно до їх видів і джерел виникнення, завдяки чому можна проконтролювати рух грошових коштів у розрізі окремих центрів прибутковості та відповідальності;

- принцип періодичності бюджетування означає, що бюджети повинні ділитися на окремі періоди, тривалість яких визначається специфікою

організації фінансової діяльності підприємства (щоденні бюджети, щодакдні, тижневі, на місяць, квартал тощо);

- принцип прозорості передбачає, що бюджети повинні складатися таким чином, щоб усі задіяні в їх виконанні особи чітко уявляли завдання, які перед ними ставляться, та мали стимули до їх виконання;

- принцип точності: всі операції та результуючі з них грошові надходження і виплати повинні базуватися на реальних прогнозах;

- принцип декомпозиції полягає в тому, що кожний бюджет нижчого рівня є деталізацією бюджету більш високого рівня, тобто бюджети цехів є «вкладеними» у зведений бюджет виробництва, часткові бюджети в розрізі статей затрат конкретизують бюджет виробництва тощо.

Наведені принципи бюджетного планування діяльності структурних підрозділів і всього підприємства необхідно впроваджувати з метою економії фінансових ресурсів, скорочення непродуктивних витрат, більшої гнучкості в управлінні і контролі за собівартістю продукції, а також для підвищення точності заданих бюджетних показників<sup>1</sup>.

До основних характеристик бюджетування відноситься:

- короткостроковість (до одного року);
- високий рівень конкретизації;
- внутрішня спрямованість;
- тісна інтеграція з контролем та аналізом відхилень<sup>2</sup>.

Процес бюджетування можна розподілити на три складові (рис. 2):

- 1 – організація бюджетування;
- 2 – технологія бюджетування;
- 3 – внутрішній бюджетний контроль.

Організація бюджетування – це передумови впровадження бюджетування (аналіз організаційної структури підприємства, розробка нормативів

---

<sup>1</sup> <http://fingal.com.ua/content/view/321/54/1/1>

<sup>2</sup> [http://www.vuzlib.net/fm\\_P/11-4.htm](http://www.vuzlib.net/fm_P/11-4.htm)

витрачання і внутрішніх стандартів, підготовка керівників підприємства і структурних підрозділів, розробка системи відповідальності персоналу, визначення переліку бюджетів для підприємства і структурних підрозділів, розробка форм бюджетів, впровадження автоматизованого програмного забезпечення, створення інформаційної бази бюджетування).

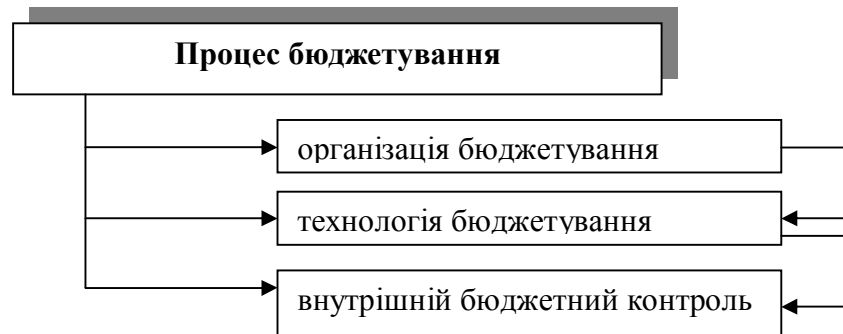


Рис. 2. Послідовність процесу бюджетування

Технологія бюджетування – це складання бюджетів та оцінка фактичних результатів.

Внутрішній бюджетний контроль – це процес зіставлення фактичних результатів із запланованими (бюджетними), аналіз відхилень і внесення рекомендацій.

Отже, дослідження думок вчених та практики організації та здійснення бюджетування дає можливість підтвердити, що бюджетування спрямоване на здійснення контролю за результатами, оскільки саме результати діяльності суб'єкта господарювання характеризують досягнуті ним показники.

Бюджетування у діяльності підприємства є не лише функцією управління, а й одним з елементів системи внутрішньогосподарського контролю. Мета бюджетування полягає в розробці планових документів, які встановлюють набір показників до виконання з метою подальшого контролю їх досягнення, роль – у тому, що спочатку відбувається планування певних цілей, завдань, показників, а в подальшому – порівняння їх з реальними даними і контроль за їх виконанням. Таким чином, бюджетування в системі контролю підприємства має попередній, поточний та наступний характер, і сприяє ефективності прийняття управлінських рішень.

Стаття присвячена розкриттю сутності бюджетування як елементу системи внутрішньогосподарського контролю підприємства.

Статья посвящена раскрытию сущности бюджетирования как элемента системы внутрихозяйственного контроля предприятия.

The article is devoted to opening of essence of budgeting as to the element of the internal checking system of enterprise.

Подольчук Олена Анатоліївна

доцент кафедри аудиту та державного контролю

Вінницького державного аграрного університету

Тел. 8-097-35-50-711