

ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ НА АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

© Реслер М. В., 2017

У статті запропоновано заходи щодо моделювання механізму бюджетування, який забезпечить єдність підходів, оцінок, ефективне управління фінансово-господарською діяльністю, мінімізацію витрат, активізацію господарської діяльності, досягнення позитивного фінансового результату та забезпечення платоспроможності на автотранспортних підприємствах.

Ключові слова: бюджетування, автотранспортні підприємства, витрати операційної діяльності, витрати на оплату праці.

M. V. Resler
Mukachevo State University

ORGANIZATION OF THE BUDGETING SYSTEM ON TRANSPORT COMPANIES

© Resler M. V., 2017

The content of budgeting in the enterprise in crisis conditions, it outlines the importance of effective impact on the activities of the enterprise in the face of uncertainty and instability of the economy. Proved that the introduction of budgetary fundamentals targeted to the following tasks: improving financial discipline, optimizing the capital structure, the most effective restructuring of the company. It is noted that huge advantage of budgeting procedures is that in the development budget involved all structural units of the company. In this paper proposed measures to modeling budgeting mechanism that will ensure unity of approaches, assessments, effective management of financial and economic activity, minimizing costs, increased economic activity, a positive financial result and solvency on transport enterprises.

Considered types of budgets covering virtually all aspects of business enterprises, whereby it was established that budgeting is a technology integrated economic planning. The analysis showed that awareness of the value and benefits of modern technology makes business management companies investigated systematically improve existing intra-system planning.

Reviewed operational budgets, which are the source data for the compilation of the financial budget of the enterprise that includes a number of budgets - budget of revenues and operating expenses, which summarize the results of financial and economic activities of the period i show the effectiveness of managerial decisions; budget cash flow, which enables effective management of the solvency of the company; the budget balance, which shows the composition and value of the property, which is owned by the company, as well as sources of funds for the formation of this property.

Budgeting is necessary for the further economic development of the company. In the first stage of budgeting – budget planning – important role played by the choice of appropriate methods of budgeting systems with the influence of factors as key to the formation of realistic, adequate and objective market-budgets in an organization. Productive activity budgeting system, which ensures efficient operation of the business depends on maximum detail budgets and their assessment by the relevant criterion.

Keywords: budgeting, automobile company, operating costs, labor costs.

Постановка проблеми. Діяльність підприємств у сучасних кризових умовах нерідко супроводжується невизначеністю і нестабільністю результатів функціонування. Необхідність підтримки високого рівня якості послуг і задовільний фінансовий результат вимагає від керівників

впровадження нових підходів до організації управління на підприємстві. Бюджетування в таких умовах може стати запорукою успіху. Його впровадження дає змогу оптимізувати процеси планування і контролю на підприємствах, сприяє підвищенню гнучкості управління загалом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. І. О. Бланк зазначає, що «бюджет – оперативний фінансовий план, який розробляється, зазвичай, до одного року і відображає витрати і надходження коштів за окремими напрямками господарської діяльності, окремими видами операцій, окремими інвестиційними проектами» [1, с. 490].

На думку М. Д. Білик, «бюджет – це оперативний фінансовий план, що складається на короткостроковий період у формі кошторису витрат або балансу доходів і витрат, скоординований за всіма підрозділами і функціями, який забезпечує ефективний контроль за надходженням і витрачанням коштів на підприємстві та є основою для прийняття управлінських рішень» [2, с. 118].

О. О. Терещенко вважає, що «бюджет – короткостроковий план, в якому відображується алокація (розподіл) ресурсів» [3, с. 457]. У такому випадку автор не концентрує увагу на визначенні «фінансовий».

Стверджують це й Б. Нідлз, С. Майлз і Г. Андерсон, які визначають бюджет як «план дій, що прогнозує майбутні економічні операції, господарську діяльність і результати у фінансових або нефінансових показниках» [4, с. 246].

Ф. Ф. Бутинець, Л. В. Чижевська, Н. В. Герасимчук розглядають бюджет як «кошторис, фінансовий документ, створений до виконання передбачених дій, це прогноз майбутніх фінансових операцій» [5, с. 339].

Є. С. Стоянова визначає бюджет, як «кількісне втілення плану, що характеризує доходи і витрати на певний період, і капітал, який необхідно привернути для досягнення заданої планом мети» [6, с. 411].

В. Є. Хруцький під бюджетом розуміє «фінансовий план, який охоплює всі сторони діяльності організації, що дає змогу зіставити всі понесені витрати й отримані результати у фінансових термінах на майбутній період загалом і за окремими підперіодами» [7, с. 22].

І. Т. Хорнгрен, Дж. Фостер [8, с. 37] розглядають бюджет не як «план», але як кількісне вираження плану. Аналогічно трактує поняття «бюджет» і Альфред Кінг говорячи, що бюджет – це «фінансове відображення планів майбутньої діяльності організації, він показує у вартісній формі, яких результатів бажає досягти менеджер і які для цього потрібні ресурси» [9, с. 13–14].

Отже, більшість авторів розуміють під терміном «бюджет» приблизно одне й те саме: кількісне (фінансове) вираження планів організації. Рідше під бюджетом розуміють не сам план, а метод планування. Бюджет – метод розподілу ресурсів, охарактеризованих у кількісній формі, для досягнення мети, також представленої кількісно. Терміни «бюджет» і «бюджетування» не є синонімами. К. В. Щиборщ цілком обґрунтовано стверджує, що «бюджет – це насичений кількісними показниками документ, відповідно до якого підприємство здійснює свою господарську діяльність. Бюджетування – це процес складання і реалізації цього документа в практичній діяльності компанії» [10, с. 8].

Мета дослідження – розкрити системи бюджетування для забезпечення формування витрат структурних підрозділів на підставі чинних норм і нормативів витрат матеріальних ресурсів; формування економічних критеріїв оцінки діяльності структурних підрозділів; забезпечення контролю за виконанням показників, передбачених затвердженим бізнес-планом на рік або на квартал; забезпечення поточного фінансового планування з метою найповнішого забезпечення потреб автотранспортного підприємства.

Основний матеріал. Бюджетування, як сучасна управлінська технологія, що передбачає розроблення, реалізацію й аналіз виконання бюджетів в організації і допомагає оптимізувати ресурсні потоки, забезпечити економію, удосконалити управління грошовими ресурсами, зміцнити фінансову дисципліну, підвищити рівень інвестиційної привабливості й конкурентоспроможності

підприємства викликає неабияке зацікавлення не лише у науковців та дослідників, а й у менеджерів, фахівців відповідного спрямування, підприємців тощо. Бюджетування – це процес планування виробничо-господарської діяльності підприємства, процес розробки, виконання, контролю та аналізу фінансового плану, який охоплює всі аспекти діяльності господарської структури, що дає змогу зіставити всі витрати і отримані результати на наступний період.

Тому варто ввести поняття «бюджетне управління» (технологія бюджетування) як сукупність принципів, методів, засобів та інструментів управління на підставі бюджету. Технологія бюджетування втілюється на практиці у бюджетному процесі (безпосередньо у бюджетуванні). Бюджетний процес – це періодичне, систематичне укладання, затвердження та аналіз виконання бюджетів. Тут бюджетний процес не є відокремленим процесом, а передбачає системний підхід до оптимізації системи управління бізнесом загалом. На наш погляд, усі функції бюджетування зводяться, зрештою, до трьох: планування, контролю та мотивації. Бюджетування, як і будь-який інструмент управління, має свої переваги та недоліки, усвідомлення яких безпосередньо визначає ефективність впровадження бюджетування на будь-якому підприємстві (табл. 1).

Таблиця 1

Переваги та недоліки бюджетування

Переваги	Недоліки
Дає змогу координувати роботу підприємства загалом.	Різне сприйняття бюджетів у різних людей.
Має позитивний вплив на мотивацію колектив.	Складність і висока вартість впровадження системи бюджетування.
Аналіз бюджетів дає змогу своєчасно вносити коригувальні зміни.	Бюджети вимагають від співробітників високої продуктивності праці, що часто зумовлює протидію та знижує ефективність роботи.
Дає змогу вчитися на досвіді складання бюджетів минулих періодів.	Суперечність між досяжністю цілей та їх стимулятивним ефектом.
Дає змогу співробітникам-новачкам зрозуміти «напряму руху» підприємства, таким чином допомагаючи їм адаптуватися в новому колективі.	Якщо бюджети не доведені до кожного співробітника, то вони практично не впливають на мотивацію і результати роботи, а сприймаються тільки як засіб для оцінки діяльності працівників і відстежування помилок.
Дає змогу вдосконалити процес розподілу ресурсів.	
Сприяє процесам комунікації.	
Допомагає менеджерам зрозуміти свою роль в організації.	
Слугує інструментом порівняння досягнутих і бажаних результатів.	

Дехто з авторів вважає, що операційне бюджетування – це планування витрат і доходів, які забезпечують складання бюджету прибутку. До операційного бюджету належать бюджети: продажу, виробництва, прямих матеріальних витрат, прямих витрат на оплату праці, виробничих накладних витрат, запасів на кінець звітної періоду, виробничої собівартості готової продукції, собівартості реалізованої продукції, витрат на збут, адміністративних витрат, прибутку [11].

Практичні засади бюджетування на підприємствах потребують ретельного опрацювання, оскільки зарубіжні розробки, які не враховують особливостей розвитку вітчизняних підприємств, не можуть знайти застосування на українських підприємствах. За таких умов вимагають уточнення категорії бюджетування, визначення методів розроблення бюджетів з урахуванням стану внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування, вибору обґрунтованих видів, структури та складу бюджетів залежно від установлених цілей, виокремлення місця бюджетування в системі управління підприємством, розроблення послідовності реалізації технології бюджетування на засадах досягнень сучасного менеджменту [12].

Технологія бюджетування втілюється на практиці в бюджетному процесі. Бюджетний процес – це періодичне, систематичне укладання, затвердження та аналіз виконання бюджетів.

Функціями бюджетування є: планування, контроль та мотивація. Під реалізацією цих функцій бюджетування виконують такі завдання:

- у сфері виробництва: оптимізація витрат і зниження собівартості; мотивація керівників структурних підрозділів;
- у сфері фінансового управління: підвищення ефективності використання ресурсів; управління ліквідністю, фінансовою стійкістю; аналіз, прогнозування та управління майбутнім фінансовим станом підприємства.

Отже, розробка бюджетів та контроль за їх виконанням дозволяють: періодично планувати; виявити потреби в ресурсах; оптимізувати грошові потоки; розподілити відповідальність за виконання бюджетів; оцінити результативність роботи за окремими напрямками діяльності; забезпечити мотивацію персоналу шляхом стимулювання залежно від рівня виконання бюджетів [13].

Запозичені із західної теорії і практики та адаптовані до умов функціонування вітчизняних суб'єктів господарювання методики бюджетування не відповідають окремим вимогам, зокрема щодо підвищення ефективності діяльності підприємств. Отже, запропоновані бюджети не націлюють персонал підприємства на економне використання ресурсів та здійснення витрат. Об'єктом бюджетування є підприємство, яке являє собою складну соціально-економічну систему, а тому і процес бюджетування як моделювання та відображення господарської діяльності підприємства має відбуватися на основі системного підходу. Системний підхід, як вказують фахівці, являє собою форму застосування теорії пізнання і діалектики до дослідження процесів, що відбуваються в природі, суспільстві. Його суть полягає в реалізації вимог загальної теорії систем, згідно з якою кожен об'єкт під час його дослідження розглядається як велика і складна система, й одночасно як елемент ще більшої системи.

Організація бюджетування на підприємстві являє собою складний процес, важливим етапом якого є обґрунтування оптимальної бюджетної структури або так званої моделі бюджету. Модель бюджету підприємства зумовлена трьома основними факторами: вимоги, пред'явлені з боку підприємства; організаційна структура управління.

Одним з основних етапів побудови моделі бюджету є обґрунтування набору бюджетів і визначення їхнього змісту.

Систему функціональних бюджетів утворюють згруповані за ознакою функціональної приналежності операційні бюджети. Мета складання функціональних бюджетів – визначити потребу в ресурсах для різних областей діяльності підприємства.

Процес розробки системи функціональних бюджетів вимагає вирішення таких завдань:

- обґрунтування набору операційних бюджетів АТП;
- виділення функціональних ознак АТП.

Передусім необхідно виконати обґрунтування набору операційних бюджетів підприємства. Найпростіший підхід до вирішення завдання – пов'язати види операційних бюджетів з видами операційних витрат АТП. Структура операційних витрат подана на рис. 1.

Відповідно до затверджених Міністерством транспорту України методичних рекомендацій з формування собівартості на транспорті пропонують таку структуру операційних бюджетів АТП: бюджет матеріальних витрат; бюджет витрат на оплату праці, бюджет амортизаційних відрахувань, бюджет адміністративних витрат, бюджет витрат на збут, бюджет інших операційних витрат.

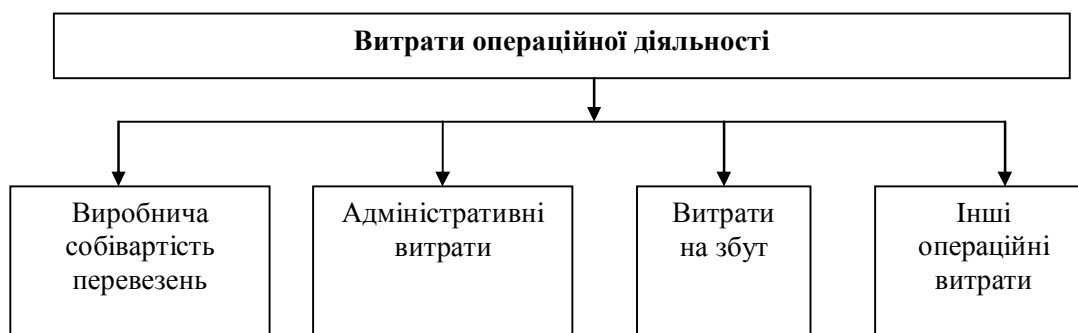


Рис. 1. Структура витрат операційної діяльності АТП

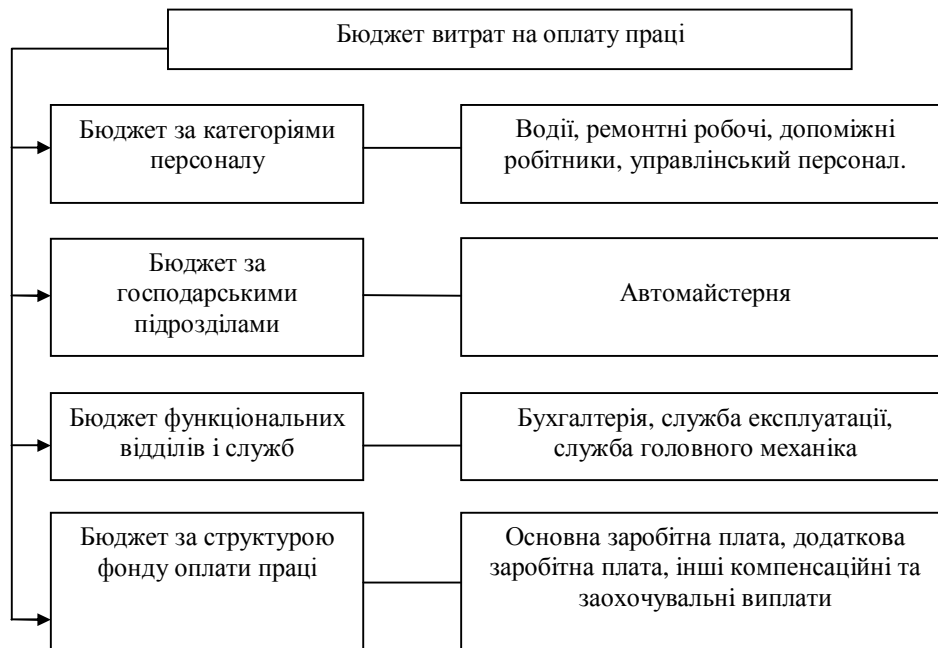


Рис. 2. Структура бюджету витрат на оплату праці АТП

Для того, щоб отримати перераховані види бюджетів по підприємству загалом, необхідно скласти низку допоміжних бюджетів. Наприклад, бюджет витрат на оплату праці передбачає таку структуру (рис. 2).

Ці види бюджетів пропонується розробляти на рік, квартал, місяць. У будь-який момент вони дозволять визначити склад і структуру фонду оплати праці, його розподіл за категоріями, господарським підрозділом, функціональними відділами і службами, виявити динаміку показників, здійснити комплексний аналіз, встановити фактори, що визначають відхилення.

Щодо другого поставленого завдання слід розпочинати зі з'ясування основних функцій, властивих АТП. Господарську діяльність будь-якого підприємства рекомендовано розглядати як набір таких функцій: продажу, закупівлі, виробництва, зберігання, транспортування, управління, фінансової діяльності, інвестиційної діяльності.

Для АТП такий набір вимагає коригування, оскільки результатом виробничої діяльності є не товар, а послуга. Перевезення як послуга не вимагає зберігання і транспортування. Водночас цей перелік необхідно доповнити функцією технічного обслуговування і ремонту рухомого складу. Традиційна в інших галузях народного господарства модель бюджету продажів для АТП набирає форми бюджету перевезень (рис. 3.).

Нині авторемонтні майстерні не лише технічно обслуговують та ремонтують власний рухомий склад, а й сторонні автомобілі на комерційній основі. Тому в бюджет продажів може входити бюджет послуг з технічного обслуговування і ремонту на комерційній основі. Його структуру відображено на рис. 4.

Бюджет закупівель для АТП запропоновано складати у вигляді бюджету служби матеріально-технічного забезпечення (рис. 5).

Така структура дасть змогу відстежувати і контролювати надходження та витрачання всіх видів матеріальних ресурсів у розрізі їх споживачів.

Бюджет витрат на управління пропонують здійснювати в розрізі видів витрат і місця їх виникнення в розрахунку на рік, квартал, місяць.

Розглянуті операційні бюджети є вихідними даними для складання фінансового бюджету підприємства, який, своєю чергою, також вміщує низку бюджетів.

Бюджет доходу – це частина централізованих фінансових ресурсів, яка дає змогу згрупувати інформацію про доходи підприємства від усіх видів діяльності: операційної, інвестиційної, фінансової.

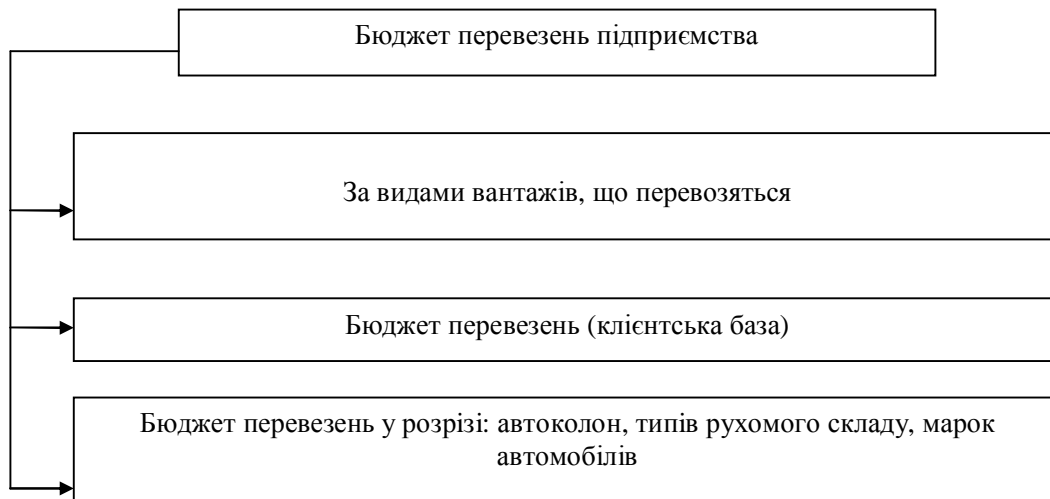


Рис. 3. Структура бюджету перевезень АТП

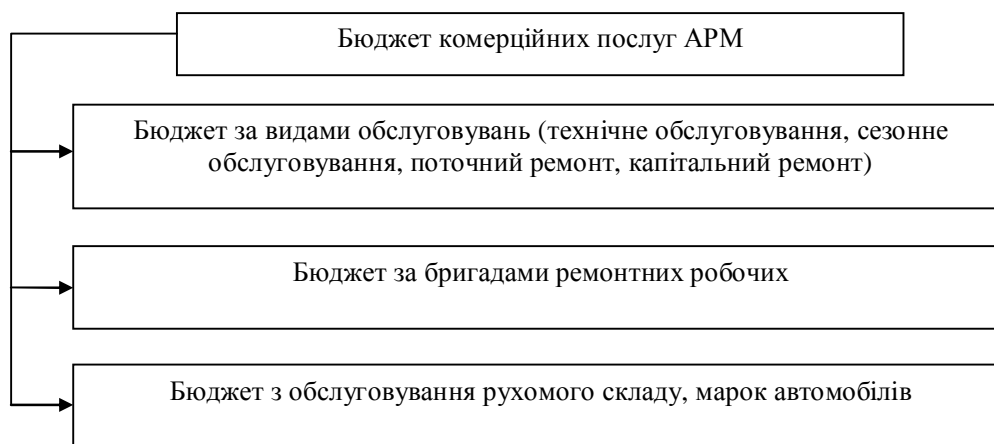


Рис. 4. Структура бюджету послуг АРМ

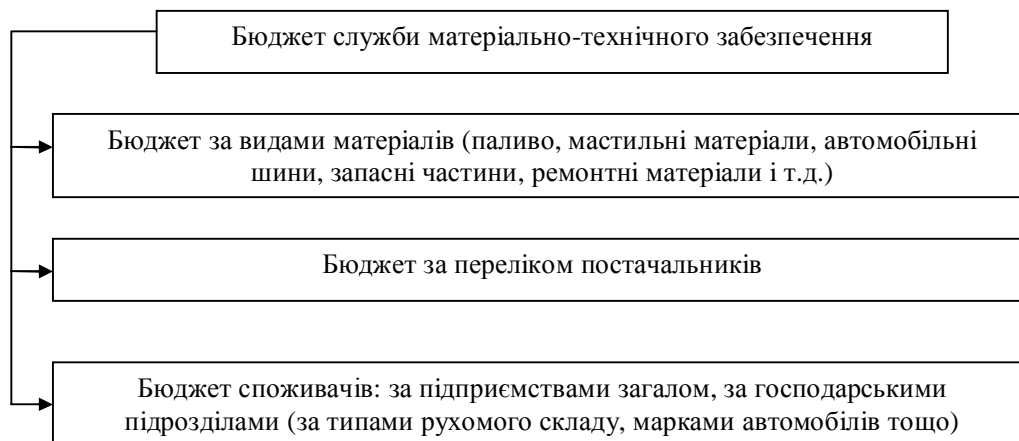


Рис. 5. Структура бюджету служби матеріально-технічного забезпечення

Бюджет витрат складається з бюджету операційних витрат, адміністративних витрат, витрат на збут, інших операційних затрат. Бюджет доходів і витрат узагальнює результати фінансово-господарської діяльності за період і показує ефективність прийнятих управлінських рішень, дає змогу оцінити ефективність господарської діяльності, проаналізувати і визначити резерви формування та збільшення прибутку, встановити ліміти витрат.

Бюджет руху грошових коштів відображає рух грошових коштів за всіма видами банківських рахунків та каси. За його допомогою враховують і аналізують: обсяги конкретних виплат і

надходжень; дати здійснення платежів і надходження грошей; спрямованість грошових потоків; обігу грошових коштів за період; залишок грошових коштів на розрахункових рахунках і в касі підприємства на конкретну дату. Наявність цього бюджету дозволяє ефективно управляти платоспроможністю підприємства.

Бюджет балансу – це прогноз і найближчий аналог стандартного бухгалтерського балансу. Він показує склад і вартість майна, яким володіє підприємство, а також джерела коштів для формування цього майна. Від бухгалтерського балансу відрізняється тим, що вихідною інформацією є дані не бухгалтерського, а управлінського обліку; тимчасова орієнтація документа в майбутнє; довільна періодичність складання.

Розглянуті види бюджетів охоплюють фактично всі аспекти господарської діяльності підприємства, на підставі чого встановлено, що бюджетування є технологією комплексного господарського планування. Проведений аналіз показав, що усвідомлення цінності та переваг сучасних бізнес-технологій змушує менеджмент досліджуваних підприємств систематично вдосконалювати наявну внутріфірмову систему планування.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, упровадження бюджетних основ націлено на вирішення таких завдань: підвищення фінансової дисципліни, оптимізація структури капіталу, найефективніше реструктурування підприємства. Незаперечною перевагою організації процедури бюджетування є те, що до процесу розробки бюджетів залучено всі структурні підрозділи підприємства. Такий підхід у складанні бюджету не позбавлений логіки: що більше учасників, то більше цифр та інформації, а отже, документ з точнішими результатами, тобто консолідований бюджет.

Під час дослідження обґрунтовано, що основними задачами системи бюджетування є: забезпечення формування витрат структурних підрозділів на підставі чинних норм і нормативів витрат матеріальних ресурсів; формування економічних критеріїв оцінки діяльності структурних підрозділів; забезпечення контролю за виконанням показників, передбачених затвердженим бізнес-планом на рік або на квартал; забезпечення поточного фінансового планування; раціональний розподіл грошових коштів між відділами та службами з метою найповнішого забезпечення потреб автотранспортного підприємства. Впровадження наведеного механізму бюджетування на автотранспортних підприємствах надасть можливість ефективніше управляти та забезпечить фінансову стійкість.

1. Бланк И. А. *Управление прибылью* / И. А. Бланк. – К.: Ника–Центр, 1998. – 544 с. 2. Білик М. Д. *Сутність і оцінка фінансового стану підприємств* / М. Д. Білик // *Фінанси України*. – 2005. – № 3. – С. 117–128. 3. Терещенко О. О. *Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посібник* / О. О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2003. – 554 с. 4. Needles V. E. *Managerial Accounting* / V. E. Needles, M. Powers, S. K. Mills, H. R. Anderson. – 5th ed. – Boston ; N.Y. : Houghton Mifflin Company, 1999. – 603 p. 5. Бутинець Ф. Ф. *Бухгалтерський управлінський облік [навч. посіб.]* / Ф. Ф. Бутинець, Л. В. Чижевська, Н. В. Герасимчук. – Житомир : ЖІТІ, 2000. – 448 с. 6. Стоянова Е. С. *Финансовый менеджмент. Российская практика* / Е. С. Стоянова. – М. : Перспектива, 1995. – 328 с. 7. Хруцкий В. Е. *Внутрифирменное бюджетирование* / В. Е. Хруцкий, Т. В. Сизова. – Москва: Изд-во «Финансы и статистика», 2002. – 542 с. 8. Хорнгрен Ч. Т. *Бухгалтерский учет: управленческий аспект* / Ч. Т. Хорнгрен, Дж. Форстер; [пер. с англ. Я. В. Соколов]. – М. : Финансы и статистика, 1995. – 416 с. 9. Кіняєв О. *Бюджетування* / О. Кіняєв // *Круглий стіл*. – 2002. – № 3. – С. 13 – 14. 10. Щибориц К. В. *Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России* / К. В. Щибориц. – М. : Изд-во «Дело и Сервис», 2001. – 348 с. 11. Кірейцев Г. Г. *Облікова політика підприємства* / Г. Г. Кірейцев // *Бухгалтерія в сільському господарстві*. – 2000. – № 4. – С. 2–7. 12. Мксименко Д. В. *Впровадження системи бюджетування на підприємствах легкої промисловості* / *Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону: фінансова політика та інвестиції*. Збірник наукових праць. – Рівне, 2010. – Вип. 16. № 2 – С. 183–191. 13. Ліба Н. С. *Бюджетування як елемент підвищення ефективності управління діяльністю ресторану* / Н. С. Ліба. // *Problems of social and economic development of business : collection of scientific articles*. – Montreal, Canada, 2014. – Vol. 2. – P. 182–186.