

УДК 658.5
ББК 65.012.53

**НОВІКОВА Марина Миколаївна, д.е.н., доцент,
завідувач кафедри менеджменту і маркетингу в міському
господарстві,
ВОЛКОВА Мілиця В'ячеславівна, к.е.н., доцент,
кафедра менеджменту і маркетингу в міському господарстві,
Харківський національний університет
міського господарства імені О.М. Бекетова**

МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ БЮДЖЕТНОГО ПЛАНУВАННЯ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

У статті розглянуто комплекс питань формування та адаптації системи управління витратами підприємств міського господарства до мінливих умов нестабільного економічного середовища господарювання. Обґрунтована доцільність методичного підходу щодо створення інтегрованої системи бюджетування витрат підприємства та руху фінансових ресурсів. Доведена необхідність комплексного підходу до формування набору планів та відповідних до них управлінських дій і заходів. Наведена послідовність нормативно-методичного та організаційного забезпечення побудови системи бюджетного управління та наведений зміст етапів. Розроблена послідовність бюджетного планування руху грошових коштів та доходів і витрат підприємства. Представлено структурно-функціональне та нормативно-методичне забезпечення бюджетного планування на підприємстві. Наведені заходи з інформаційно-аналітичного забезпечення управлінського процесу. Визначено послідовність обґрунтування заходів щодо удосконалення організаційного та нормативно-методичного забезпечення бюджетування на підприємстві.

Ключові слова: управління, управління витратами, планування, бюджетування, нормативно-методичне забезпечення, система бюджетного управління підприємством.

Рис. 4. Літ. 7.

Постановка проблеми. Формування належних організаційно-економічних умов для підвищення ефективності господарської діяльності підприємств міського господарства є одним з основних напрямків реалізації вітчизняної моделі реформування національної економіки, спрямованої на поліпшення бізнес-клімату та зростання стандартів життя, модернізацію інфраструктури та базових секторів промисловості. Ефективність функціонування підприємств міського господарства багато в чому залежить від економічно грамотного використання усіх видів ресурсів. Використання резервів оптимізації витрат підприємств міського господарства дозволяє покращити результати їх господарювання, забезпечити зменшення рівня економічно обґрунтованих тарифів на надані послуг, а отже, сприяє зростанню добробуту і якості життя населення. Однією з основних складових ефективної системи управління витратами (підприємства) є бюджетне планування. Бюджетування, як сучасна управлінська технологія, дозволяє оптимізувати використання виробничих ресурсів підприємства, підвищувати рівень інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Методологічні засади обліку, контролю та планування витратами розглядалися в роботах багатьох відомих науковців, таких як: Великий Ю., Грещак М., Панасюк В., Поляк Г., Трубочкіна М., Цал-Цалко Ю., Череп А. та інших [1-

7]. Проте практичні аспекти використання на вітчизняних підприємствах сучасних методів планування витрат (наприклад, бюджетного та стандартного методів, функціонально-вартісного аналізу) до цього часу залишаються остаточно не вирішеними та вимагають ретельного дослідження.

Метою дослідження у роботі є теоретичне обґрунтування та розробка методичних рекомендацій щодо використання бюджетного методу планування та контролю витрат.

Виклад основного матеріалу досліджень. Аналіз діяльності підприємств міського господарства показав, що методичні підходи щодо бюджетного планування діяльності структурних підрозділів, підприємств у цілому як у контексті управління витратами, так і у відношенні інших аспектів господарської діяльності практично не знаходять належного застосування. Тим часом бюджетний підхід відносно формування системи планів являє собою майже необхідну передумову для досягнення економії коштів, оптимізації витрат, підтримки виробничої та економічної гнучкості, підвищення якості наукового обґрунтування планової діяльності на підприємстві у цілому.

У зв'язку з необхідністю формалізації управлінських дій в рамках побудови та функціонування системи управління витратами в умовах обмеженості ресурсного потенціалу та наростання рівня мінливості господарського оточення автор вважає доцільним розробку методичного підходу щодо створення інтегрованої системи бюджетування витрат підприємства та руху фінансових ресурсів. Перевагою даного підходу є те, що при його реалізації забезпечуються узгодженість цілей, ресурсної бази, а також комплекс дій щодо оптимізації витрат.

В рамках утворення системи бюджетного управління діяльністю підприємства у цілому та регулювання витрат зокрема (на відміну від інших, більш традиційних підходів, орієнтованих насамперед на розгляд фінансових планів підприємства поза тісним контекстом інших аспектів операційної діяльності), здійснюється збалансоване поєднання наступних чотирьох основних складових, що дозволяють забезпечити комплексність підходу до формування набору планів та відповідних до них управлінських дій і заходів. По-перше, до складу специфічних елементів даної системи належать процедури узгодження поточних та довгострокових (у т.ч. стратегічного характеру) планів підприємства. По-друге, особливість структурно-організаційної побудови системи полягає у впровадженні та розвитку інструментарію встановлення рівня, стану, тенденцій змін ресурсної бази виробничо-збутової діяльності підприємства, а також у формуванні належного інформаційно-аналітичного забезпечення контролю та моніторингу трансформацій, що відбуваються у даній сфері. По-третє, функціонування системи бюджетного управління базується на здійсненні процедур встановлення впливу різних аспектів господарської активності підприємства на його фінансово-майновий стан, зокрема, через узагальнення фінансових аспектів планування діяльності підприємства при укладанні основного бюджету, складовими якого є такі: бюджет руху грошових коштів (БРГК; англ. – cash flow); бюджет доходів і витрат (БДВ); бюджет за балансовим листом (ББЛ). По-четверте, специфічний характер бюджетного планування та управління знаходить відбиття у розбудові складної та розмаїтої системи контролю за понесеними витратами і отриманими доходами за місцями та часом виникнення, відповідальними особами та іншими параметрами (рис. 1).

Послідовність нормативно-методичного та організаційного забезпечення побудови розглянутої системи бюджетного управління передбачає здійснення низки етапів, серед яких слід виділити такі.

Перший етап. В ході даного етапу здійснюється комплекс робіт відносно виокремлення складових, визначення пріоритетів та постановки завдань операційної діяльності підприємства на основі поглибленої сегментації цільового ринку, маркетингових досліджень (у т.ч. пов'язаних із визначенням потенціалу зростання попиту, оцінкою його еластичності і т. ін.), стратегічного аналізу та діагностики стану підприємства і т. ін. Результатом виконання даних робіт стає створення комплексу операційних бюджетів, базою для яких виступають положення товарно-асортиментної політики та цінової стратегії, що в свою чергу, являють

основу для визначення рамок ресурсних запитів і обмежень, потреб у основному капіталі (у т.ч. – в контексті запитів відносно його модернізації та оновлення) і т.п. Основними видами планів, укладених за бюджетним принципом, у даному випадку будуть такі: бюджет збуту (продаж); бюджет виробництва; бюджет капітальних вкладень (інвестиційний бюджет); бюджети прямих витрат (бюджет матеріальних витрат, бюджет оплати праці); бюджет комерційних і накладних витрат. Розрахункові параметри зазначених бюджетів визначають рівень очікуваної (за бюджетними показниками) собівартості продукції.

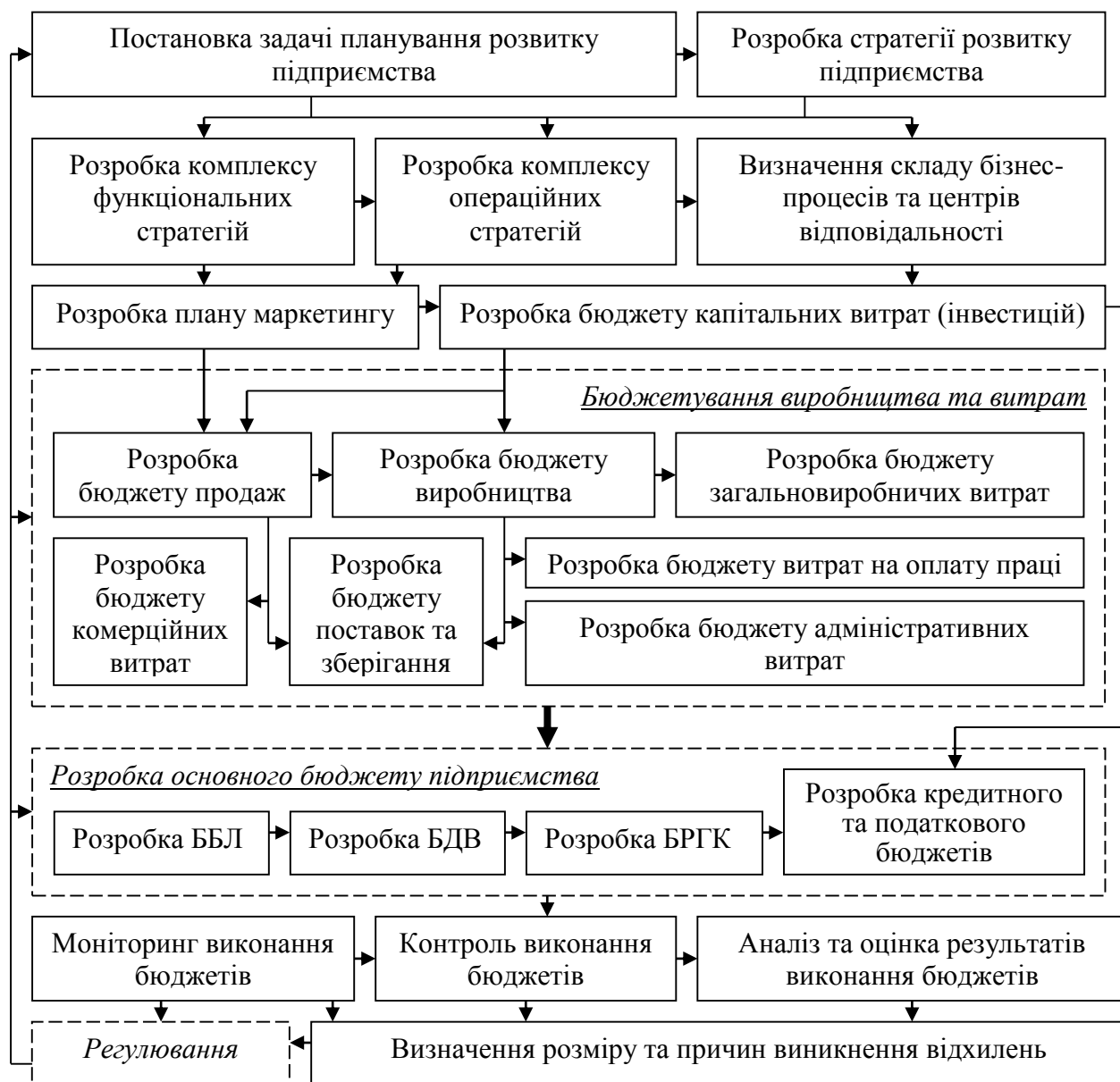


Рис. 1. Система бюджетного управління діяльністю підприємства

Джерело: власна розробка.

Другий етап. На основі узагальнення показників сформованих раніше операційних бюджетів здійснюється формалізація розподілу і переміщення фінансових ресурсів. Результатом такого роду формалізації виступає БРГК, що в комплексі визначає здатність підприємства до підтримки безперервного фінансування його операційної діяльності. В рамках укладання БРГК здійснюється узгодження ключових параметрів у забезпеченні фінансування, а саме таких: грошові надходження від операційної та інших видів діяльності (з розподілом за часовими параметрами); витрати (з ідентифікацією за часом та місцями виникнення, а іноді – за відповідальними особами); розміри чистого потоку фінансових ресурсів; сальдо балансу руху коштів. Ймовірні розриви у балансі руху фінансових ресурсів,

зафіксовані у БРГК, визначають масштаб потреб підприємства у залученні додаткових коштів із зовнішніх (перш за все, позикові або кредитні ресурси) або внутрішніх (реінвестований прибуток, кошти засновників і т. і.) джерел. Окрім планових функцій, укладання та спостереження за виконанням БРГК пов'язано також із виконанням контрольних процедур перевірки відповідності сформованого раніше комплексу операційних бюджетів фактичним показникам роботи підприємства.

У цілому слід відзначити, що основною метою укладання БРГК стає підтримка збалансованості у часовому контексті актів отримання та витрачання фінансових ресурсів, переміщення яких стає грошовим відображенням динаміки господарської активності. Узгодження відомостей, сформованих у рамках комплексу операційних бюджетів, та перевірка отриманих даних за параметрами розподілу грошових коштів, дозволяє розробити БДВ, у рамках якого здійснюється узагальнення (в межах певного часового періоду) основних кінцевих показників діяльності підприємства, серед яких провідне місце належить витратам та собівартості (рис. 2).



Рис. 2. Послідовність бюджетного планування руху грошових коштів та доходів і витрат підприємства

Джерело: власна розробка.

В ході управлінських робіт за третім етапом утворення системи бюджетів підприємства узагальнення очікуваних показників діяльності охоплює вже фінансово-економічні параметри формування активів і пасивів, тобто у даному випадку увага в плануванні зосереджується на вивченні очікуваних майнових наслідків господарських операцій, зокрема – в контексті формування ББЛ, який власне являє собою проект балансу підприємства. В ході даного етапу відбувається вирішення таких управлінських завдань: по-перше, перевірка доцільності та реалістичності передбачень та припущень, зроблених на попередніх стадіях планового процесу (зокрема, у рамках підготовки комплексу операційних бюджетів); по-друге, визначення прийнятності (з точки зору фінансових результатів) обраного варіанту розвитку підприємства; по-третє, доопрацювання системи бюджетів шляхом формування планів змін у фінансово-майновому стані, не пов'язаних із операційною або основною діяльністю (зокрема, розробка податкових платежів, бюджету обслуговування виплат за заборгованостями і т. ін.). Слід відзначити, що очікувані параметри ББЛ являють собою найбільш важливий з критеріїв оцінки оптимальності сформованого комплексу бюджетних планів. Так, незадовільність (з точки зору власників або вищого керівництва підприємства) показників, закладених у ББЛ, цілком можливо здатне привести до перегляду усіх інших видів бюджетів.

Розбудова організаційного забезпечення бюджетного планового процесу обумовлює необхідність узгодження інформаційно-аналітичних підвалин формування комплексу бюджетів, виконання операцій з підготовки яких здійснюється фахівцями різних підрозділів, що здійснюють різні за змістом роботи. Тому, по-перше, в даному випадку має бути визначені принципи розподілу відповідальності та встановлено склад потрібних компетентностей персоналу, від якості яких у переважній мірі і залежить оптимальність побудови системи бюджетного управління.

Обов'язковою передумовою для визначення порядку розподілу такого роду відповідальності, а також щодо встановлення каналів і процедур руху відповідних інформаційних потоків є узгодженість рішень, що приймаються у даній сфері із загальними основами розбудови структури управління підприємством. Організаційним оформленням результатів перевірки такого роду узгодженості, а також (у разі виявлення розходжень) – засобом усунення ймовірних протиріч стає розробка внутрішньої нормативно-методичної бази бюджетного планування та управління (приблизний склад необхідних для цього положень і регламентів наведений на рис. 3). Так, автор пропонує наступний склад елементів такого роду забезпечення: методика (концепція) бюджетування доходів і витрат; перелік і склад звітних форм (планів цілей, заходів, бюджетів і т. д.); порядок заповнення звітних форм; організаційно-часовий регламент (“хто”; “що”; “коли”) бюджетування (перелік керівників, які відповідають за підготовку відповідних звітів і терміни надання звітів).



Рис. 3. Структурно-функціональне та нормативно-методичне забезпечення бюджетного планування на підприємстві

Джерело: власна розробка.

На думку автора, для впровадження на підприємстві системи бюджетного управління необхідно також в обов'язковому порядку здійснити наступні заходи з інформаційно-аналітичного забезпечення управлінського процесу: експрес-діагностика діяльності підприємства; побудова процесної фінансово-економічної моделі бюджетування; формування низки організаційних процедур функціонування системи бюджетування і т. і. (рис. 4).

Хоча система бюджетування орієнтована на рішення поточних задач, вона дозволяє не тільки уточнити орієнтири розвитку, але і домогтися розуміння спільності задач працівниками

різних служб підприємства, підсилити взаємодію між ними, стимулювати інформаційний обмін, домогтися скорочення витрат. Функціонування такої системи управління вимагає тісної взаємодії служб і підрозділів.



Рис. 4. Послідовність обґрунтування заходів щодо удосконалення організаційного та нормативно-методичного забезпечення бюджетування на підприємстві

Джерело: власна розробка.

Висновки. В умовах обмеженості ресурсного потенціалу та наростання рівня мінливості господарського оточення автор вважає за доцільне використання розробленого методичного підходу до створення інтегрованої системи бюджетного управління підприємством. Перевагою даного підходу є те, що при цьому може бути забезпечено узгодженість цілей, ресурсної бази, а також комплексу дій з оптимізації витрат. Реалізація запропонованого бюджетного підходу управління підприємствами міського господарства дозволить встановити надійний і дієвий оперативний контроль за надходженнями і витратами коштів, створити належні передумови для визначення резервів оптимізації витрат підприємства та розробки заходів відносно реалізації такого роду резервів. Система бюджетування повинна бути націлена на: підвищення керованості та адаптованості підприємства до мінливих умов господарювання; забезпечення оперативного одержання інформації про необхідність корегування стратегії і тактики управління підприємством; створення умов для підвищення взаєморозуміння і довіри з боку інвестора. З переходом на якісно інший рівень поточного планування підприємство розширює внутрішні можливості нагромаджень для модернізації виробництва, стає більш привабливим для інвесторів, інформаційно-прозорим для кредиторів, розширюються можливості щодо залучення коштів.

Список використаних джерел

1. Великий Ю. Управління витратами підприємства: Монографія. / Ю.М. Великий, В.В. Прохорова, Н.В. Сабліна. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2009. – 192 с.
2. Грещак М. Управління витратами / М.Г. Грещак, О.С. Коцюба. – К.: КНЕУ, 2002. – 131 с.
3. Панасюк В. Витрати виробництва: управлінський аспект: монографія / В.М. Панасюк. – Тернопіль: Астон, 2005. — 288 с.
4. Поляк Г. Управління витратами суб'єктів господарювання. Ч.1: Монографія / Г.Б. Поляк. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 368 с.

5. Трубочкина М. Управление затратами предприятия : Монография / М.И. Трубочкина. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 217 с.
6. Цал-Цалко Ю. Витрати підприємства / Ю.С. Цал-Цалко. – К.: ЦУЛ, 2002. – 656 с.
7. Череп А. Управління витратами суб'єктів господарювання: Монографія. (частини 1-2) / А.В. Череп. – Х.: ВД “ИНЖЕК”, 2006. – Ч. 1: 368 с.; Ч 2: 360 с.

Список джерел в транслітерації / References

1. Velykyi Yu. Upravlinnia vytratamy pidpryiemstva: Monohrafiia. / Yu.M. Velykyi, V.V. Prokhorova, N.V. Sablina. – Kh.: VD “INZhEK”, 2009. – 192 s.
2. Hreshchak M. Upravlinnia vytratamy / M.H. Hreshchak, O.S. Kotsiuba. – K.: KNEU, 2002. – 131 s.
3. Panasiuk V. Vytraty vyrobnytstva: upravlinskyi aspekt : monohrafiia / V.M. Panasiuk. – Ternopil: Aston, 2005. — 288 s.
4. Poliak H. Upravlinnia vytratamy subiektiv hospodariuvannia. Ch.1: Monohrafiia / H.B. Poliak. – Kh.: VD “INZhEK”, 2006. – 368 s.
5. Trubochkina M. Upravlenye zatratamy predpriatyia : Monohrafiia / M.Y. Trubochkina. – M.: YNFRA-M, 2006. – 217 s.
6. Tsal-Tsalko Yu. Vytraty pidpryiemstva / Yu.S. Tsal-Tsalko. – K.: TsUL, 2002. – 656 s.
7. Cherep A. Upravlinnia vytratamy subiektiv hospodariuvannia: Monohrafiia. (chastyny 1-2) / A.V. Cherep. – Kh.: VD “INZhEK”, 2006. – Ch. 1: 368 s.; Ch 2: 360 s.

АННОТАЦИЯ

МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ БЮДЖЕТНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ЗАТРАТ ПРЕДПРИЯТИЙ ГОРОДСКОГО ХОЗЯЙСТВА

**Новикова Марина Николаевна, д.э.н, доцент,
заведующая кафедрой менеджмента и маркетинга в городском хозяйстве,
Волкова Милица Вячеславовна, кандидат экономических наук,
доцент, кафедра менеджмента и маркетинга в городском хозяйстве,
Харьковский национальный университет
городского хозяйства им. А.М. Бекетова**

В статье рассмотрен комплекс вопросов формирования и адаптации системы управления затратами предприятий городского хозяйства к меняющимся условиям нестабильной экономической среды хозяйствования. Обоснована целесообразность методологического подхода к созданию интегрированной системы бюджетирования расходов предприятия, а также движения финансовых ресурсов. Обоснована необходимость комплексного подхода к формированию набора планов и соответствующих им управленческих действий и мероприятий. Приведена последовательность нормативно-методического и организационного обеспечения построения системы бюджетного управления, раскрыто содержание этапов. Разработана последовательность бюджетного планирования движения денежных средств, а также доходов и расходов предприятия. Представлено структурно-функциональное и нормативно-методическое обеспечение бюджетного планирования на предприятии. Приведены мероприятия по информационно-аналитическому обеспечению управленческого процесса. Определена последовательность обоснования мероприятий по совершенствованию организационного и нормативно-методического обеспечения бюджетирования на предприятии.

Ключевые слова: управление, управления затратами, планирование, бюджетирование, нормативно-методическое обеспечение, система бюджетного управления предприятием.

ANNOTATION

METHODICAL ASPECTS OF COSTS BUDGETING OF MUNICIPAL ENTERPRISES

**Novikova Maryna, Doctor of Economic Sciences,
Head of the Department of Management and
Marketing of Municipal Economy,
Volkova Militsia., PhD, Associate Professor
of the Department of Management and Marketing of Municipal Economy,
National University of Urban Economy named after O. Beketov**

Material control area of municipal enterprises cost management system development and adaptation to the changing conditions of unstable economic environment management is considered in the article. The expediency of methodical approach to creating an integrated system of enterprise budgeting and flow of financial resources has been grounded. The necessity of a comprehensive approach to the formation of a plan set and relevant to it management activities and measures has been proved. The sequence of normative, methodical and organizational support of budget management system forming and the content of respective stages are given. The sequence of cash flow, income and expenses budgeting has been developed. Structural, functional and regulatory and methodical support of budgeting is presented. These measures of information analytical support of the management process are enumerated. The sequence of measures grounding for the improvement of organizational and regulatory methods of budgeting has been defined.

Keywords: management, cost management, planning, budgeting, regulatory and methodological support, budget management system.