

## ОРГАНІЗАЦІЙНА ХАРАКТЕРИСТИКА ЕТАПІВ ФОРМУВАННЯ БЮДЖЕТУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ

**М. М. МАТЮХА,**

*к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку і аудиту,*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

*(м. Київ, Україна)*

У сучасних умовах господарювання промислові підприємства змушені шукати більш ефективні методи контролю за результатом фінансово-господарської діяльності, використовуючи весь арсенал інструментів управлінського обліку, одним з яких є бюджетування – короткострокове фінансове планування. Необхідно відзначити, що бюджетне планування, яке представляє собою процес підготовки окремих бюджетів за структурними або функціональним підрозділом організації, розроблених на основі затверджених вищим керівництвом програм, трактується фахівцями більш широко, ніж процес складання кошторису. Бюджетування розглядається як цілісна система вибору тактичних цілей планування на рівні підприємства в рамках прийнятої стратегії, розробки планів (кошторисів витрат і доходів) майбутніх операцій і контролю виконання цих планів, по суті як комплексна система внутрішньогосподарського управління. Досить важливим елементом є організація побудови бюджетів на основі поетапних принципів із врахуванням діючих норм і тенденцій показників діяльності підприємства.

Узагальнюючи теоретичний і практичний аспекти, етапи бюджетування необхідно розглядати в розрізі організаційних етапів їх розробки. Ураховуючи показники діяльності, перспективи розвитку підприємства та нормовані економічні коефіцієнти для проведення бюджетування серед основних етапів можна виділити такі:

1. Вибір основних напрямків розвитку підприємства, визначення стратегічних та оперативних цілей, встановлення меж економічних

**Секція 4. Управлінський облік, система контролінгу, прийняття рішень, оптимізація та прогнозування.**

даних і інших показників щодо капіталу, персоналу, засобів і предметів виробництва і т. ін.

2. Розробка першого варіанту бюджетів у вигляді декількох альтернативних планів (наприклад, песимістичний, найбільш ймовірний і оптимістичний варіанти) переважно методом «нульового балансу» на основі запланованих заходів.

3. Координація і аналіз першого варіанту бюджетів, перевірка на сумісність, огляд необхідних заходів щодо усунення стримуючих факторів і пов'язаних з ними витрат, внесення необхідних коректив, які забезпечують прийняття оптимальних планів.

4. Затвердження бюджетів керівництвом підприємства.

5. Подальший аналіз і коригування бюджетів відповідно до змін умов господарювання, розробка гнучких бюджетів в залежності від рівня активності економічного суб'єкта.

З огляду на важливість процесу бюджетування, доцільно його організацію будувати за центрами відповідальності. В управлінському обліку це підрозділи підприємств, менеджери яких несуть відповідальність за управління його певними ресурсами. Для цілей бюджетування за етапами на підприємстві слід виділити такі центри відповідальності: за видатками, за доходами, за прибутком, з інвестицій і т. д. Аналізуючи функції різних центрів відповідальності, можна визначити, який структурний підрозділ підприємства бере на себе відповідальність за формування доходів і витрат економічного суб'єкта. Розглянемо таку послідовність, що враховує побудову бюджетів:

- центр відповідальності за видатками – кожен структурний підрозділ підприємства, його формуються витрати (основні й допоміжні цехи, обслуговуючі підрозділи, об'єкти соціальної сфери і т. ін., а також підрозділи, що відповідають за постачання підприємства матеріальними цінностями, рух цінних паперів і використання кредитних ресурсів);

- центр відповідальності за доходами – підрозділи підприємства, відповідають за реалізацію продукції власного виробництва та товарів (в натуральному і грошовому вираженні), виконання робіт та надання послуг, рух цінних паперів, здачу майна в оренду тощо;

- центр відповідальності за прибутком – більшість підрозділів підприємства, де можна зіставляти доходи і витрати за певним напрямом діяльності;

- центр відповідальності з інвестицій – підрозділ підприємства, що формує інвестиційний портфель економічного суб'єкта.

Отже, використання поетапної побудови бюджетів підприємства передбачає участь в плануванні всіх підрозділів підприємства з метою вироблення єдиної узгодженої програми функціонування економічного суб'єкта на найближчу перспективу, в рамках управління бюджет – основа для делегування завдань і відповідальності за їх виконання. Бюджет є результатом спільного пошуку управлінців підприємства кращого рішення по використанню обмежених ресурсів і документує цілі, які економічний суб'єкт бажає досягти. Зазначені цілі, якщо вони зрозумілі, привабливі і досяжні, служать мотивуючим фактором, а досягнення мети на цій основі виступає в як критерій оцінки виконаної роботи.