

УДК 336.145.1

Наталія КАРИШИН

## БЮДЖЕТУВАННЯ В СИСТЕМІ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ

*Резюме.* Розглянуто актуальні питання формування системи бюджетів у господарюючих суб'єктах та їх використання в системі бухгалтерського обліку та фінансового контролю.

*Thesume.* The actual questions of forming of the system of budgets in being subjects in charge and their use are considered in the system of record-keeping and financial control.

*Ключові слова:* оперативне планування, бюджетування, бухгалтерський облік, фінансовий контроль, управління.

**Постановки проблеми.** Чи не найголовнішою проблемою в умовах ринкової економіки є те, що суб'єкти господарювання мають можливість самостійно визначати власну фінансову, виробничу та кадрову політику, однак не завжди і не всі з них можуть якісно та повноцінно її реалізовувати. Незалежно від того, який перелік управлінських функцій пропонують наші економісти-теоретики та реально використовують на практиці менеджери, головними з них є: планування, облік і контроль. Бо спочатку визначається що потрібно зробити, потім встановлюється те, що зроблено реально і з допомогою контролю визначаються відхилення. Наступним етапом є аналіз причин їх виникнення з розробкою заходів по усуненню відхилень. Очевидно, що у випадку, коли хоча б одна з перелічених функцій виявиться не задіяною, то можна вважати, що процес управління як такий не відбувається.

Довгі роки, як справедливо зауважують російські економісти А.П. Дугельний та В.Ф. Комаров, - в нашій країні (як, до речі, і в Україні) між бухгалтерією та фінансово-господарським відділом на підприємстві існувала, як правило, непереборна стіна. Ці два відділи, кожен з яких займався своїм видом обліку, існували та розвивалися в непересічних сферах. Бухгалтерський облік носив, як правило, формальний характер і практично керівництво підприємства не цікавив, увага якого зосереджувалась на фінансово-господарській діяльності підприємства, на кількості випущених тонн, штук, метрів і т.п., оскільки саме ними оцінювалася робота керівників вищестоящими органами [1, с. 5]. Однак, при переході економіки України на ринкові принципи ведення господарської діяльності ситуація змінилася: переорієнтація мети виробництва на кінцеві фінансові результати зробила неможливою управління без облікової інформації. У свою чергу, формування інформаційних потоків у системі бухгалтерського обліку без використання системи бюджетів буде неповноцінним, оскільки втрачаються контрольні функції як самого обліку, так і частина даних для прийняття управлінських рішень менеджерами.

**Аналіз літературних джерел.** Сучасними дослідниками системи бюджетування та її використання в процесі формування інформації про виробничо-господарську діяльність підприємств є російські вчені О.М. Волкова, О.П. Дугельний, В.Ф. Комаров. Зазначеними проблемами займалися і польські економісти Едіта Дуда-Пехачек та Едвард Новак. З вітчизняних економістів насамперед слід відзначити С. Ковтуна.

**Виклад основного матеріалу.** У загальному розумінні бюджетування – технологія фінансового планування, обліку й контролю витрат і результатів діяльності господарюючих суб'єктів. Звідси, бюджет – своєрідний фінансовий план. Головне призначення бюджетування полягає у координації зусиль підприємства на досягнення очікуваного максимального результату господарювання.

“Тобто для того, щоб приймати рішення, робити це усвідомлено і вчасно, а не коли потяг уже пішов, потрібна система координат, потрібен прогноз, за яким можна оцінити всі можливі проблеми чи ймовірні труднощі і виробити систему заходів для їх виправлення. Без такої системи координат у керівника підприємства не буде навіть можливості оцінити, куди рухається його підприємство, чи вірною дорогою крокує його бізнес. Система бюджетів дозволяє заздалегідь оцінювати фінансову спроможність окремих видів бізнесу і продукції, що виробляється, забезпечуючи фінансову стійкість усього підприємства” [2, с. 20-21].

При цьому слід зазначити, що в економічній літературі часто використовують два терміни для визначення одного і того ж: бюджет і кошторис. Перший з них (з англійської –

budget) означає план, або ж план у смислі фінансового документа. Кошторис – це теж план очікуваних доходів і витрат. Друге визначення характерне для планової економіки як завдання по випуску продукції з врахуванням наявних ресурсів, яке спускалося вищестоящими органами влади.

На наш погляд, бюджетування як особлива технологія ефективного господарювання, разом з тим, насамперед націлена на процес збуту. Саме процес збуту є першим, вихідним, бюджетом. підприємства. Зазначене означає переорієнтацію суб'єктів підприємницької діяльності у ринковому середовищі з виробничого принципу (коли головним було виробити продукцію) на максимальне задоволення потреб покупців, замовників, клієнтів чи замовників.

В такому контексті бюджетування, на думку російських вчених О.П. Дугельного та В.Ф. Комарова, сприймається не як технологія планування, а як технологія управління господарською діяльністю підприємства, в рамках якої виконуються функції планування, обліку, контролю, аналізу і регулювання. Впровадження цих технологій на підприємстві вимагає:

- визначення складу бюджетних форм, а також сукупності планових показників і методів їх розрахунків для кожної форми бюджету;
- побудови системи обліку у розрізі прийнятої на підприємстві сукупності бюджетних форм;
- розробки методів контролю й аналізу виконання бюджетів;
- запровадження регламентів розгляду та коректування бюджетів посадовими особами та керівними органами підприємства, включаючи процедури прийняття рішень по регулюванню відхилень, виявлених за результатами аналізу фактичного виконання бюджетів [1, с. 14].

Очевидно, що у зазначеному переліку виключно важливе місце належить бухгалтерському обліку, контролю й аналізу господарської діяльності.

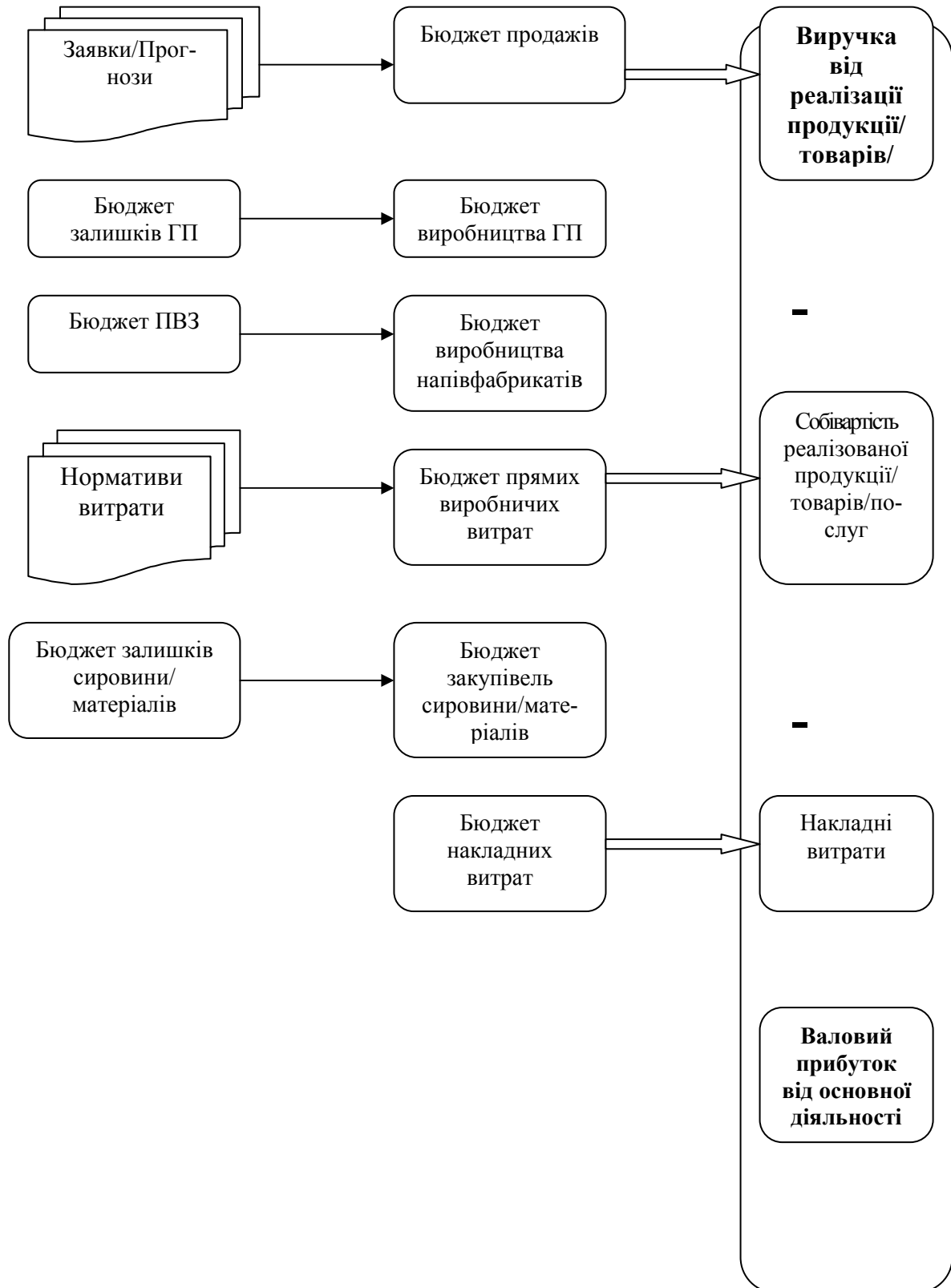
Взаємозв'язок між зазначеними категоріями у свій час найкраще показав проф. В.В. Сопко. На його думку, яка заслуговує на увагу, “План – це те, що я хотів, факт – це те, що я зробив. Далі: беру на контроль – чи правильно я зробив? Якщо не так, то починаю аналізувати, а потім і оцінювати. Цей процес не можна так грубо ділити. Це – єдиний процес управлінської системи” [4, с. 152].

З наведеного можна зробити висновок про те, що бюджетування й планування - все ж не одне і теж. На наш погляд, якщо планування визначає загальні напрямки діяльності господарюючого суб'єкта, то бюджетування регламентує конкретні ресурсні і фінансові її параметри. Традиційно ціль фінансування співвідносять з рівнем прибутку і фінансовим станом підприємства, оскільки саме це становить інтерес для більшості залучених у ділове співробітництво з підприємством юридичних і фізичних осіб [2, с. 44]. На рисунку 1 відображена схема формування прибутку від основної діяльності на підприємстві з використанням бюджетів, з якої видно взаємозв'язок систем бюджетування й обліку. Не дивлячись на те, що на схемі бухгалтерський облік як функція управління не відображений, очевидно, що підрахувати виручку від реалізації продукції, виконання робіт чи надання послуг, визначити їх собівартість, а, в кінцевому підсумку, й величину валового прибутку від основної діяльності поза обліковою системою неможливо.

Розглядаючи облік в контексті двох систем господарюючих суб'єктів – керівної та керованої, вже згадувані нами О.П. Дугельний і В.Ф. Комаров вважають облік початковою, вихідною функцією управління. В кібернетичному розумінні він є зворотнім зв'язком, у процесі якого виявляються нові проблеми, що вимагають нових управлінських рішень, нових організаційних зусиль, тобто в результаті обліку актуалізується функція планування [1, с. 50]. Польський вчений Едіта Дуда-Пехачек взагалі вважає бюджетування технічним прийомом (елементом) управлінського обліку, який полегшує прийняття довготермінових рішень у підприємствах, а, одночасно, вимагає застосування правильних методик оцінки ефективності інвестиційних проектів [3, с. 5].

При цьому логічно напрошується висновок про те, що бухгалтерський облік - це облік виконання бюджетів. Разом з тим, “...для виконання вимог до обліку (як етапу технології бюджетного управління) необхідно переосмислити та “переписати” багато положень теорії і методології бухгалтерського обліку. Зокрема, багато методик фінансового аналізу, котрі

“приписані” нині до теорій та методології бухгалтерського обліку, необхідно “пристосувати” для мети складання й аналізу бюджетів, тобто, з метою планування господарської діяльності підприємства (нагадуємо, що поняття “бюджет” розглядається як синонім поняттю “план”). Таким чином, можна здолати історичні труднощі постановки обліку в рамках технології бюджетного управління” [1, с.54].



**Рис. 1. Схема формування валового прибутку від основної діяльності [2, с. 59].**

Далі російські вчені О.П. Дугельний і В.Ф. Комаров деталізують свої претензії до чинної системи бухгалтерського обліку. Зокрема, такими, на їх переконання, є неспівпадання зовнішніх і внутрішніх правил регламентації ведення бухгалтерського обліку, необхідність відносити амортизацію на виробничі витрати дрібними порціями, погашати за рахунок прибутку витрати на рекламу тощо.

Однак, як на наш погляд, із наведеним важко погодитися з наступних причин. Насамперед, як уже було зазначено, що планування як управлінський процес є ширшим поняттям, аніж бюджетування. По-друге, зовнішні та внутрішні вимоги до правил ведення бухгалтерського обліку й не повинні співпадати, оскільки результати фінансового обліку якраз і призначені, в першу чергу, для зовнішніх користувачів (акціонерів, власників, органів державної влади тощо). А регламентація формування інформаційних потоків зовнішніми вимогами характерна для більшості цивілізованих країн, у першу чергу, з метою дотримання єдиних підходів. Щодо включення у собівартість продукції амортизації основних засобів не рівними частинами протягом усього нормативного періоду їх експлуатації, то це загальноприйнята практика в економіці для недопущення істотного викривлення величини витрат в окремих облікових періодах. Окрім того, в діючій системі бухгалтерського обліку поняття амортизації як такої взагалі відсутнє. І, нарешті, витрати на рекламу відносяться до адміністративних витрат, які, згідно з міжнародними стандартами бухгалтерського обліку, відносяться безпосередньо на фінансові результати підприємства.

Очевидно, що та система бухгалтерського обліку, яка функціонує нині на рівні господарюючих суб'єктів, вимагає удосконалення. Однак, основним її завданням все ж має бути формування інформаційних потоків про фактичний стан виконання бюджетів (продаж, виробництва, грошових коштів, витрат, доходів і витрат тощо). На наш погляд, у цьому зв'язку, насамперед, вимагає свого вирішення організація обліку виконання бюджетів у розрізі центрів виникнення витрат і центрів відповідальності. Якщо проблеми перших з них в економічній літературі були об'єктами дослідження і, в принципі, зусиллями науковців вже сформовані як концептуальні підходи, так і реальний їх перелік. Складніше з визначенням центрів відповідальності.

В першу чергу слід мати на увазі, що бюджетування за центрами відповідальності може бути запроваджене лише за умови не просто виділення окремих підрозділів у центри відповідальності, але й закріплення за менеджерами персональної відповідальності за досягнення результативних показників.

Система центрів відповідальності в організації виконує дві важливих функції – інформаційну та контрольну: з одного боку, вона відіграє роль своєрідної сигнальної системи, оскільки дозволяє оперативно відслідковувати процес досягнення центрами відповідальності цільових показників і таким чином задовольняє інформаційні потреби вищого керівництва. З другого боку, вона дозволяє оцінювати результативність управлінської діяльності менеджерів і таким чином виконує контрольну функцію, важливість якої виключно висока в умовах відносної самостійності центрів відповідальності та їх менеджерів [5, с. 74].

Відомий польський економіст Едвард Новак проблемі формування центрів відповідальності центрів відповідальності присвятив цілий розділ своєї фундаментальної монографії [6], у якому досліджує історію та параметри обліку за центрами відповідальності, критерії визначення останніх, порядок оцінки виконання бюджетів тощо. Чітко визначив місце обліку за центрами відповідальності в системі управлінського обліку також і інший польський економіст М. Добія, який стверджує, що управлінський облік представляє у вигляді рапортів оцінку діяльності через виділення частин підприємства, за результати діяльності яких відповідають визначені управлінці [7, с. 62].

Однак, не дивлячись на окремі дослідження проаналізованих нами як російських, так і польських економістів, усі вони при цьому обходять увагою таке принципове питання, як наявність інших, окрім виконання бюджетів, об'єктів бухгалтерського обліку на рівні господарюючих суб'єктів.

**Висновки.** Проведені нами дослідження дозволяють зробити висновок про важливість проблеми управління промисловими підприємствами через систему бюджетування й органічне поєднання при цьому таких основних функцій управління, як планування, контроль, облік та аналіз господарської діяльності.

Для реального запровадження принципів бюджетування у практику господарюючих суб'єктів, насамперед, необхідно чітко визначити перелік і зміст бюджетів, основні параметри контролю їх виконання, порядок відображення в обліку зазначеної інформації, прийоми та методи економічного аналізу усіх відхилень від нормального (запланованого) ходу виробничо-господарських процесів.

#### **Використана література**

1. Дугельный А.П. Бюджетное управление предприятием/ А.П. Дугельный, В.Ф. Комаров. – М.: Дело, 2004. – 432 с.
2. Ковтун С. Бюджетування на сучасному підприємстві, або як ефективно управляти фінансами/ С. Ковтун. – Харків: Фактор, 2005. – 340 с.
3. Duda-Piechaczek Edyta. Budzetowanie jako narzedzie rachunkowosci zarzadczej. – Gliwice: HELION, 2007 – 201 s.
4. Стенограма всеукраїнської наукової конференції “Система бухгалтерського обліку в в Україні: напрямки трансформації” (Тернопіль, Інститут економіки і підприємництва, 14-14 квітня 2006 року)// Галицький економічний вісник. – 2006. - № 2. – 139-158.
5. Волкова О.Н. Бюджетирование и финансовый контроль в коммерческих организациях/ О.Н. Волкова. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 272 с.
6. Nowak Edward. Zaawansowana rachunkowosc zarzadcza. – Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2009. – 337 s.