

## Література:

1. Архипов В.Е. Маркетинг/ В.Е. Архипов – М.:Вершина, 2005. – 300с.
2. МакКарті Д. „Marketing” // Д. МакКарті – 2т.: Пер. с англ., 11-е изд. – М.: Республіка, 1992. – 399с.
3. Балабанова Л. В. Маркетинг : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Л. В. Балабанова. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2002. – 562 с.
4. Котлер Ф. Основы маркетинга: пер. с англ. / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг. – 2-е европ. изд. – М.; СПб.; К.; Вильямс, 2002. – 944 с.
5. Ткаченко В. Г. Основы маркетинговой деятельности фирмы : учеб. пособие / В. Г. Ткаченко, Н. В. Брагинец, В. И. Богачев – Луганск : Книжк. світ, 2000. – 236 с
6. Brenson, Robert E. Agricultural marketing / Robert E. Brenson, Douglas G. Norwell. - Iowa University Press, 1991.- 380 p.
7. Маслова Т. Д. Маркетинг / Т. Д. Маслова, С. Г. Божук, Л. Н. Ковалик. – СПб.: Питер, 2007. – 400 с.: ил. – (Серия «Учебники для вузов»).

*Рецензент: д.е.н., професор Гончаров В.М.*

УДК 658.14.011.1:67/68

## ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ БЮДЖЕТІВ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

*Джерелейко С.О., аспірант*

*Хмельницький національний університет*

*У статті досліджено сутність поняття «система бюджетів» як основи бюджетування – одного з сучасних інструментів підтримки прийняття управлінських рішень. Доведено доцільність застосування системи бюджетів на вітчизняних підприємствах легкої промисловості. Систематизовано та вдосконалено структуру системи бюджетів з виокремленням операційних та фінансових бюджетів.*

*In the article investigational essence of concept «system of budgets» as bases of budgeting – one of modern instruments of support of acceptance of administrative decisions. Expedience of application of the system of budgets is well-proven on the domestic enterprises of light industry. The structure of the system of budgets is systematized and improved with the selection of operating budgets and financial budgets.*

**Постановка проблеми.** Сучасні умови економічного розвитку в Україні ставлять досить жорсткі вимоги щодо якості управління господарюючими суб'єктами та вимагають від них відповідальності за негативні наслідки своєї діяльності. Особливої гостроти досягли проблеми забезпечення стабільності функціонування вітчизняних промислових підприємств, оскільки саме представники даного сектору економіки перебувають не на кращих рейтингових позиціях, на відміну від виробничих структур економічно розвинутих країн, що характеризуються суттєвим зростанням технічного рівня виробництва, а також якістю робіт та послуг, що ними виробляються.

Тому одним з головних завдань, що постають перед керівництвом промислових підприємств, виступає побудова та впровадження у діяльність вітчизняних суб'єктів господарювання сучасних, високомобільних та якісних систем управління, що направлені на підвищення ефективності прийняття ними управлінських рішень, однією з яких є бюджетування. Дана технологія, хоча й не являється універсальним засобом уникнення кризових ситуацій, все ж надає реальну можливість підприємствам зорієнтуватись у ринкових змі-

нах господарювання та своєчасно прийняти потрібні управлінські рішення щодо ведення бізнесу та подолання проблем, які виникають.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження сучасної наукової літератури з питань теоретичного обґрунтування сутності та доцільності впровадження бюджетування показали, що дана технологія управління діяльністю господарюючих суб'єктів широко висвітлена в роботах багатьох зарубіжних фахівців, але, розглядаючи питання розробки системи бюджетів як основи бюджетування, та враховуючи специфіку діяльності вітчизняних промислових підприємств, варто ознайомитися із точкою зору російських науковців, зокрема І. Неміровського, І. Старожукової В. Хруцького, В.Гамаюнова, Є. Добровольського тощо, оскільки в їх працях враховується специфіка розвитку російської економіки, що більш наближено до українських реалій. В Україні дана проблема також широко висвітлюється в тематичних працях Т. Бень, М. Виниченка, С. Голова, С. Довбні, М. Корецького, С. Онищенко, В. Смачило, М. Тарасюка, О. Терещенка і т.д.

Однак проблема розробки системи бюджетів для підприємств легкої промисловості й досі залишається малодослідженою, і потребує вирішення, зокрема щодо визначення конкретного набору бюджетів для вищезначених підприємств, а також особливостей їх формування.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є обґрунтування необхідності запровадження системи бюджетів на підприємствах легкої промисловості, застосування якої сприятиме підвищенню ефективності їх діяльності, а також визначення переліку та особливостей формування вищезначених бюджетів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Немає особливої потреби доводити той факт, що впровадження технології бюджетування на вітчизняних промислових підприємствах сприятиме підвищенню ефективності прийняття ними управлінських рішень, дозволить визначити ступінь якості функціонування господарюючого суб'єкта; проаналізувати його організаційну та фінансову структуру, основні джерела доходу та напрями витрачання коштів, перерозподіл коштів між підрозділами.

Для підприємств легкої промисловості питання застосування бюджетування має особливий сенс, оскільки ефективність їх функціонування на даний час, на жаль, вважається досить низькою, про що свідчать такі характеристики: товари, які вони випускають, значно поступаються за якістю і кількістю продукції підприємств розвинених країн; низький рівень продуктивності праці; вищі в галузі, порівняно зі світовим рівнем, затрати на виробництво продукції. Можна стверджувати, що галузь легкої промисловості втрачає свої позиції на вітчизняному ринку, тому потрібно її реформувати, у тому числі, як зазначено вище, за рахунок застосування сучасних технологій управління. Однак процедурі впровадження бюджетування передують створення системи бюджетів підприємства, визначення її складових частин та їх внутрішньобюджетної структури, а також координація та взаємоузгодження бюджетних показників у конкретно обраних бюджетах, що містить дана система.

Система бюджетів повинна забезпечувати такий рівень фінансових показників, який дасть змогу досягнути поставлених стратегічних цілей підпри-

ємства. Вона дає можливість користувачам отримати вичерпну інформацію про необхідні матеріальні, фінансові та інші види ресурсів, що, у свою чергу, дозволяє передбачити періоди зменшення обсягів даних ресурсів та прийняти превентивні заходи щодо уникнення подібних ситуацій.

Авторське бачення системи бюджетів полягає у трактуванні її як сукупності взаємодіючих бюджетів, що ґрунтується на виробничо-економічних відносинах на рівні організаційно-фінансової структури, направлена на консолідацію показників у вигляді єдиного бюджету є метою досягнення загально визначеної мети та регулюється внутрішніми нормативними документами підприємства.

Структура системи бюджетів залежить від структури та специфіки діяльності конкретних господарюючих суб'єктів. Однак загальним правилом її створення є те, що структура бюджетів повинна бути пов'язана із організаційною структурою, видами діяльності та задачами, які підприємство ставить перед собою.

Найчастіше підприємствами використовується структура зведеного бюджету, який представляє собою скоординований за всіма підрозділами та функціями план діяльності підприємства в цілому, що об'єднує блоки окремих бюджетів і характеризує інформаційний потік для прийняття і контролю управлінських рішень у сфері фінансового планування [1, с. 414].

У складі зведеного бюджету виокремлюють операційні та фінансові бюджети. Метою складання операційних бюджетів є відображення запланованих на майбутній рік фінансово-господарських операцій. Фінансові бюджети слугують для відображення передбачуваних джерел фінансових ресурсів та напрямів їхнього використання на майбутній період.

Систему бюджетів підприємств легкої промисловості слід формувати, враховуючі специфіку діяльності підприємств даної галузі, а саме:

- багато підгалузей: швейна, трикотажна, текстильна, галантерейна, взуттєва;
- низька конкурентноспроможність продукції у порівнянні із зарубіжними аналогами;
- невисокий рівень продуктивності праці;
- відсутність великих підприємств (переважна більшість представників даної галузі, за визначенням, – малі підприємства);
- сировина, що використовується у виробництві, переважно немісцева;
- багато малих підприємств працює на давальницькій сировині;
- виробництво, як правило, є досить матеріаломістким, тому спостерігається високий рівень витрат тощо.

Зважаючи на вищевикладене, пропонуємо до операційних бюджетів підприємств легкої промисловості, що розробляються стосовно конкретних функцій підприємства, віднести такі:

1. Бюджет реалізації продукції. Він є найпершим бюджетом, який формується на підприємстві та представляє собою «операційний бюджет, що містить інформацію про запланований обсяг продажу, ціну й очікуваний дохід від продажу кожного виду продукції (товарів, послуг)» [2, с.353]. Цей бюджет складається помісячно відділом збуту у натуральному і вартісному ви-

разі на підставі прогнозу реалізації за видами продукції.

Одночасно з бюджетом реалізації на підприємстві розробляють графік очікуваних грошових надходжень від реалізації виробленої продукції, який показує періодичність отримання грошових коштів за реалізовану продукцію із врахуванням сум можливої дебіторської заборгованості, що у подальшому може бути використано при складанні бюджету руху грошових коштів.

Зауважимо, що бюджет реалізації слугує основою для розробки більшості операційних бюджетів, оскільки показник обсягу реалізації безпосередньо впливає на формування інших статей згаданих бюджетів.

2. Бюджет виробництва продукції. Це виробнича програма, що передбачає запланований асортимент та обсяги виробництва продукції, а також враховує виробничі можливості підприємства у звітному періоді. Даний бюджет обчислюється в натуральних одиницях, визначає обсяги виробництва окремих видів продукції, та є базовим відносно розрахунку потрібних обсягів сировини та матеріалів, а також витрат на оплату праці виробничого персоналу.

3. Бюджет виробничих запасів (сировини та матеріалів) – плановий документ, який містить розрахунок кількості матеріалів, що їх необхідно придбати в бюджетному періоді [2, с.355]. Він розробляється у натуральному й вартісному вираженні планово-економічним відділом на підставі бюджетів виробництва та витрат на сировину та матеріали з урахуванням їх залишків в номенклатурному розрізі. Одночасно з даним бюджетом складають графік оплати постачальникам за матеріали, який у подальшому використовується при плануванні руху коштів та складанні бюджетного балансу. Інформація, що міститься в даному бюджеті, слугує для підготовки окремих статей бюджету руху грошових коштів.

4. Бюджет запасів готової продукції. Це плановий документ, який формується відділом маркетингу та визначає у натуральних і вартісних показниках необхідний запас готової продукції, продукції незавершеного виробництва для забезпечення безперебійної роботи підприємства. Він формується, спираючись на вартість готової продукції на початок періоду, вартість сировини, що були використані для виробництва відповідно запланованої кількості продукції, а також суми виробничих накладних витрат та витрат на оплату праці персоналу, зайнятого в основному виробництві.

5. Бюджет витрат на сировину та матеріали – є документом, в якому вказуються витрати на попередньо запланований асортимент та кількість сировини та матеріалів, що необхідні для виконання виробничої програми бюджетного періоду. Він формується відділом постачання спільно з планово-економічним відділом як у натуральному, такі у вартісному вираженні на основі бюджету виробництва, нормативів використання сировини на одиницю продукції, а також залишків сировини та матеріалів на початок та необхідних резервів на кінець періоду.

6. Бюджет прямих витрат на оплату праці. Він представляє собою плановий документ, який визначає витрати на оплату праці працівників, задіяних у процесі виробництва продукції у бюджетному періоді, формується відділом праці та заробітної плати у натуральних та вартісних показниках з урахуванням індексів зміни обсягів виробництва і зростання заробітної пла-

ти. Отримана величина витрат на оплату праці за періодами відображається у графіку виплати заробітної плати на підприємстві.

7. Бюджет собівартості виробленої продукції є плановим документом, у якому проводиться розрахунок у грошовому виразі виробничої собівартості продукції, яку планується виготовити у бюджетному періоді. Результатом складання даного бюджету є планова калькуляція собівартості.

8. Бюджет собівартості реалізованої продукції є аналогом попереднього бюджету із різницею в тому, що у даному випадку визначається собівартість продукції, яка буде реалізована у бюджетному періоді. Він, як і попередній бюджет, формується планово-економічним відділом за даними бюджету собівартості виробленої продукції з урахуванням зміни залишків готової продукції на складі та величини виробничих витрат.

9. Бюджет загальновиробничих витрат – плановий документ, що відображає накладні витрати, пов'язані з виробництвом продукції у бюджетному періоді. Цей бюджет складають на основі виробничої програми, укладених угод на надання послуг, відповідних розрахунків [2, с.358], та розрахованих у вартісному вираженні величин накладних витрат виробничого призначення. Відповідальність за планування та затвердження загальновиробничих витрат на підприємствах легкої промисловості покладається на заступника директора з виробництва, підпорядкована якому служба розробляє бюджет загальновиробничих витрат підприємства.

10. Бюджет адміністративних витрат. Він слугує для відображення очікуваних витрат на управління та обслуговування підприємства на загальному рівні у бюджетному періоді, тобто в ньому відображені витрати на заходи, не пов'язані безпосередньо з виробництвом та реалізацією продукції, більшість з яких носить постійний характер.

Цей бюджет формується планово-економічним відділом на основі об'єднання аналогічних бюджетів усіх структурних служб управління підприємством та його господарського обслуговування.

11. Бюджет комерційних витрат є плановим документом, що розробляється відділом маркетингу та містить в собі величини постійних та змінних витрат, що пов'язані із реалізацією продукції у бюджетному періоді, тобто з управлінням збутовою діяльністю. При формуванні до даного бюджету включають витрати поточного характеру, пов'язані з реалізацією продукції та маркетинговою діяльністю (дослідження ринку, реклама, заходи щодо стимулювання збуту, договори зі споживачами тощо) у вартісному вираженні. За потребою за основними статтями даного бюджету можна сформувати додаткові деталізовані бюджети для окремих підрозділів.

Як було зазначено вище, операційні бюджети слугують основою для розробки фінансових бюджетів, в яких відображається вплив прийнятих рішень у виробничій та комерційній діяльності підприємства на його активи, фінансові ресурси й фінансову стійкість протягом бюджетного періоду.

Аналіз наукової літератури з питань формування фінансових бюджетів дозволяє виокремити для підприємств легкої промисловості такий набір фінансових бюджетів:

1. Бюджет доходів і витрат – плановий документ, основне призначення якого – визначити співвідношення всіх доходів від реалізації за бюджетний період зі всіма видами витрат (з виокремленням найважливіших для підприємства статей витрат), які передбачаються в цей самий період та пов’язані з отриманням доходів. Він допомагає управляти операційною діяльністю, дозволяє встановлювати ліміти основних видів витрат, цільові показники прибутку, проводити аналіз та виявляти резерви формування та зростання прибутку, оптимізувати податкові та інші надходження до бюджету, визначати та контролювати рентабельність виробництва. Цей бюджет складається та затверджується планово-економічним відділом підприємства на весь бюджетний рік, з детальною розбивкою на підперіоди.

2. Бюджет руху грошових коштів представляє собою плановий документ, який відображає рух коштів на поточних рахунках і готівки в касах підприємства, що містить всі прогнозовані надходження і списання грошових коштів у результаті фінансово-господарської діяльності підприємства. Складання даного бюджету базується на використанні платіжних календарів за окремими видами руху грошових коштів, а також даних щодо залишків коштів на початок бюджетного періоду та даних бюджету капітальних вкладень (інвестицій). Результатом формування такого бюджету є дані щодо надходження та вибуття коштів за періодами, а також інформація щодо забезпечення зіставлення цих даних та виявлення дефіциту.

Складається бюджет фінансовим відділом підприємства.

3. Бюджетний баланс (бюджет активів та пасивів) – це прогнозний документ, що відображає зміни у складі та структурі активів і зобов’язань господарюючого суб’єкта у процесі реалізації інших фінансових бюджетів у майбутньому. Його складають у ПЕВ та/або в бухгалтерії на заключному етапі процесу складання системи бюджетів на основі очікуваних показників поточного періоду та прогнозних змін за окремими статтями і розділами, які очікуються в плановому періоді. Побудова бюджетного балансу дозволяє виявити зміни показників балансу, що прогнозуються в окремих періодах, а також проаналізувати причини цих змін.

Окремо слід розглянути бюджет капітальних інвестицій, який призначений для узагальнення даних про інвестиційні проекти з метою оптимізації інвестиційних витрат і їхнього обліку у фінансовому бюджеті. Він формується ПЕВ підприємства на основі інформації щодо очікуваних інвестицій, що надходить від керівників бізнес-напрямів, спираючись на дані графіку надходження інвестицій, на строк, який перевищує один рік. Однак, під час складання зведеного бюджету необхідно виокремити лише ту частину капітальних інвестицій, здійснення яких передбачено у бюджетному періоді.

Перші три із визначених нами фінансових бюджетів слід віднести до короткострокових бюджетів, в той же час як інвестиційний бюджет варто розглядати в межах капітального (довгострокового) бюджетування.

Вищезначені бюджети можуть вважатися системою лише тоді, коли існує чіткий логічний взаємозв’язок та залежність між показниками цих бюджетів. Наочно структурна схема системи бюджетів підприємств легкої промисловості та їх взаємозв’язки показана на рис. 1.

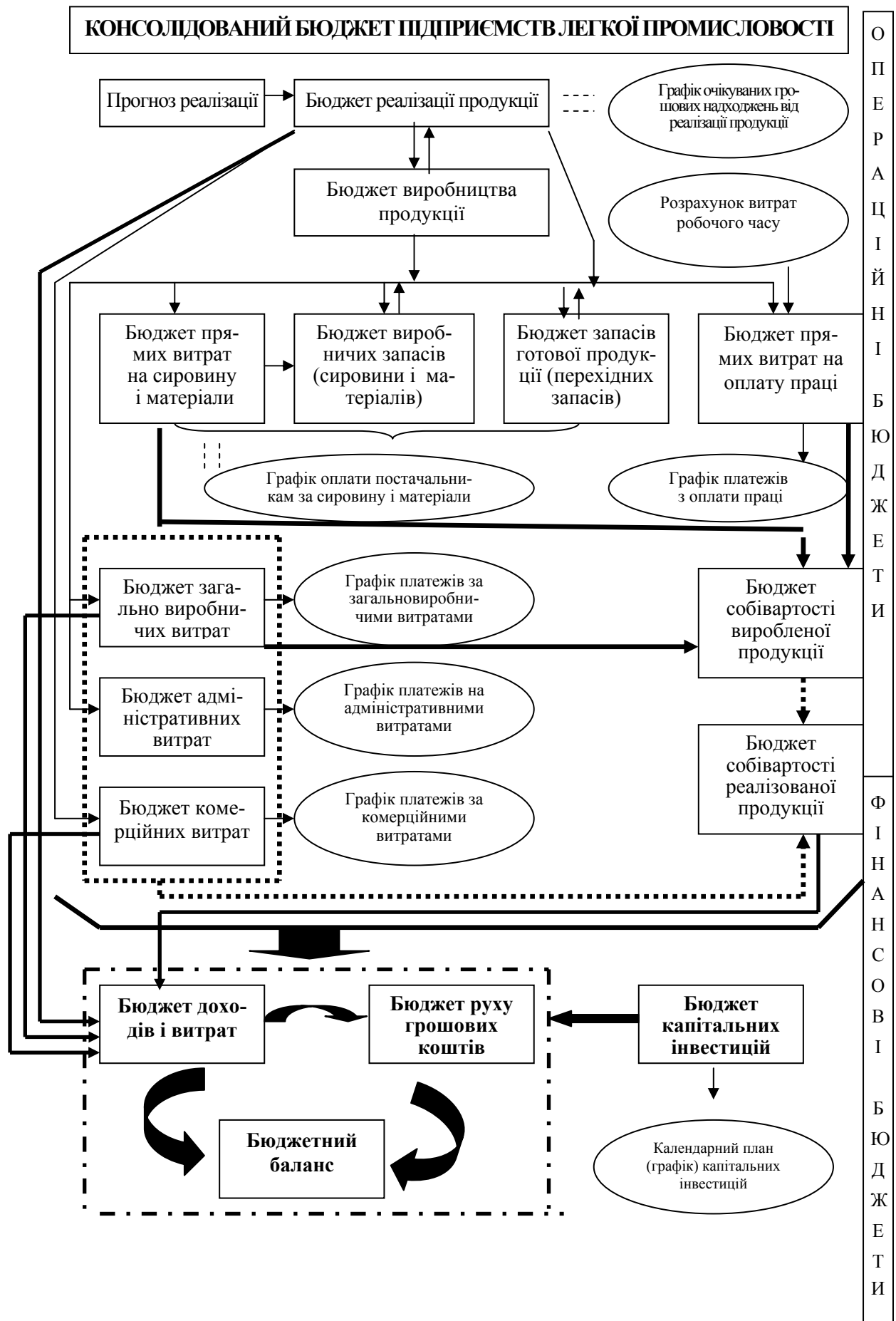


Рис. 1. Структурна схема системи бюджетів підприємств легкої промисловості та їх взаємозв'язки

**Висновки.** Проведене дослідження змістовно-сутнісної характеристики терміну «система бюджетів» дозволило автору сформулювати визначення даного поняття як сукупності взаємодіючих бюджетів, яка ґрунтується на виробничо-економічних відносинах на рівні організаційно-фінансової структури, направлена на консолідацію показників у вигляді єдиного бюджету, є метою досягнення загально визначеної мети та регулюється внутрішніми нормативними документами підприємства. Система бюджетів підприємств легкої промисловості складається з наборів операційних та фінансових бюджетів, які об'єднані у головний бюджет. Операційні бюджети підсумовують процеси (придбання, виробництво та реалізацію), фінансові - ідентифікують очікувані фінансові наслідки господарської діяльності, узагальнені в операційних бюджетах.

Система бюджетів, що формується господарюючими суб'єктами, повинна бути унікальною, розробленою із врахуванням організаційно-фінансової структури та інших особливостей функціонування конкретного підприємства, та наскрізною, оскільки таким чином найбільш доцільно планувати та контролювати діяльність як окремих структурних підрозділів, так і підприємства в цілому. Впровадження такої системи бюджетів в діяльності господарюючих суб'єктів повинне забезпечити виробництво конкурентноздатної продукції за умови оптимального використання всіх ресурсів, що призведе до збільшення його прибутковості.

#### **Література:**

1. Финансовый менеджмент: теория и практика / [Балабанов И.Т., Бланк И.А., Быкова Е.В. и др.] : под ред. Е.С. Стояновой. – М.: Изд-во «Перспектива», 2010. – 656 с.
2. Голов С.Ф. Управлінський облік: [підручник] / Сергій Федорович Голов. — К.: Лібра, 2008. — 704 с.

*Рецензент: д.е.н., професор Ведерніков М.Д.*

УДК: 336.145:330.34.01

## **РЕТРОСПЕКТИВНИЙ АНАЛІЗ ТЕОРЕТИЧНОГО ВИЗНАЧЕННЯ «БЮДЖЕТУВАННЯ»**

*Додонов С.В., к.е.н., доцент*

*Південний філіал Національного університету біоресурсів і природокористування України «Кримський агротехнологічний університет»*

*У статті розглянуті підходи до визначення сутності поняття «бюджетування» та сформовано авторський підхід до трактування цього терміну на основі фази його розвитку на підприємстві.*

*The article describes the approaches to the definition of the concept of «budgeting» and the author's approach to the interpretation of the term, based on the phase of its development at the enterprise is formed.*

**Постановка проблеми.** У зв'язку з розвитком теорії і практики управління підприємствами в ринкових умовах, теоретико-практичним аспектам бюджетування присвячено значну кількість публікацій, що дає змогу узагальнити накопичений досвід і синтезувати нові науково-методичні підходи