

ЗАСТОСУВАННЯ БЮДЖЕТНОГО ПЛАНУВАННЯ ВИТРАТ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ОПЕРАТИВНОСТІ ЇХ КОНТРОЛЮ

Основою ефективного контролю на будь якому підприємстві є правильно і своєчасно розраховані планові показники, оформлені таким чином, щоб представлена інформація максимально відповідала потребам управління.

Вважаємо, що методика оцінки витрат для потреб управління і контролю, повинна виходити з методологічної єдності їх безперервного та гнучкого планування і здійснення оперативного аналізу відхилень. Найбільш повно усім цим вимогам відповідає бюджетне планування.

Бюджет – це кількісний план у грошовому вираженні, підготовлений і прийнятий до визначеного періоду часу. Відповідно процес планування та оформлення його результатів у вигляді системи бюджетів називають бюджетуванням.

Схема управління витратами підприємства з використанням бюджетного планування для забезпечення потреб оперативного контролю подана на рис. 1.

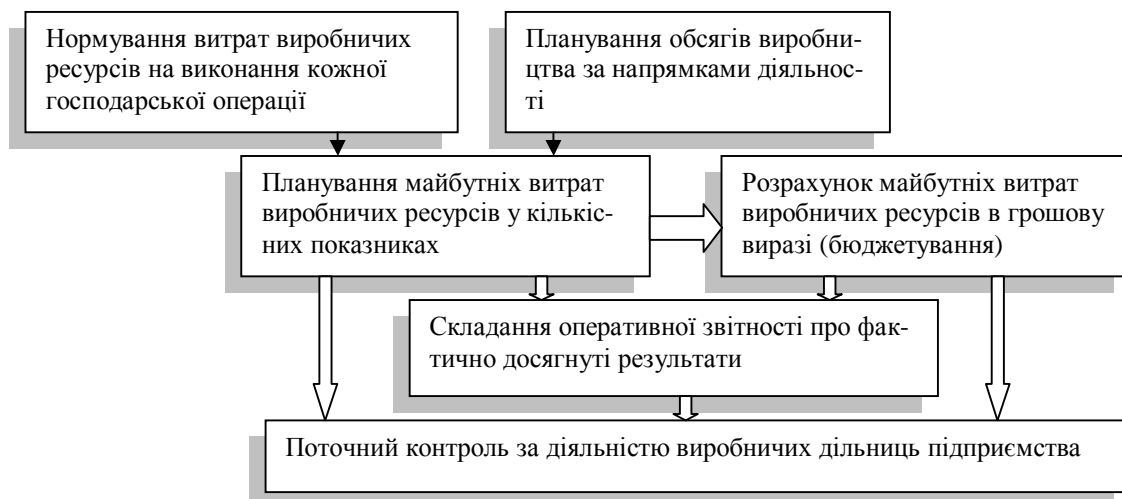


Рис. 1. Схема взаємозв'язку нормування, планування, бюджетування при здійсненні контролю витрат

Для контролю та планування витрат доцільно складати короткотермінові бюджети у рамках розробленого довготермінового, де останній слід уточнювати після закінчення кожного періоду короткотермінового планування.

Таким чином, бюджетування на підприємстві виступатиме як безперервний процес. Залежно від того, як закінчується місяць чи квартал, з урахуванням нових даних, додаватиметься новий бюджет. Завдяки цьому забезпечується постійне дванадцятимісячне планування, незалежно від місяця бюджетного року. Щоквартальне чи щомісячне оновлення даних у першу чергу забезпечить безперервний контроль за фактичними і плановими показниками.

Перевагою гнучкого бюджету є врахування зміни витрат залежно від зміни рівня виробництва, він являє собою динамічну базу для порівняння досягнутих результатів з плановими показниками. Гнучкий бюджет включає витрати, що коригуються відповідно до фактичного обсягу виробництва. Якщо в статичному бюджеті показники плануються, то в гнучкому вони розраховуються. При користуванні гнучким бюджетом застосовується факторний аналіз результатів. Гнучкий бюджет надає більш об'єктивні дані для аналізу діяльності підприємства. Зокрема, в ньому для виробничих витрат спочатку визначатимуться норми в розрахунку на одиницю виконаних робіт, а потім на основі цих норм обчислюватиметься плановий обсяг виробничих витрат залежно від рівня фактично виконаних робіт. Таким чином, система бюджетування, заснована на контрольованому прогнозі, має цілий ряд переваг і в сучасних умовах є одним з найбільш передових методів управління та контролю.

Д.Р.Хенсен, зокрема, відзначає, що гнучкі бюджети – це потужний інструмент контролю, тому що вони дозволяють менеджерам обчислювати необхідний розмір витрат для будь-якого рівня діяльності [1, с.591].

З метою використання усіх переваг бюджетування як управлінської технології, важливо, щоб воно виступало не лише інструментом планування, але й інструментом контролю за станом підприємства загалом і напрямків його діяльності.

В узагальненому вигляді бюджетний контроль як продовження планування охоплює три взаємопов'язані стадії: реєстрація фактичних даних і складання звіту про виконання бюджету; зіставлення фактичних результатів із бюджетними й аналіз відхилень; забезпечення зворотного зв'язку і за необхідності перегляд бюджетів [2, с.639]. Отже, поряд із розрахованими показниками на визначений період повинні складатись звіти про їх виконання з метою зіставлення планових і фактичних даних.

Важливо, щоб інформативність таких звітів була максимальною. Зокрема, представлені в них показники повинні відображатись не лише в грошовому вираженні, але й у кількісному, що дозволить посилити зв'язок досягнутих результатів з відображеними сумами грошових коштів. Тому важливо у звітних формах поряд із вартісним вираженням витрачання ресурсів і виконуваних робіт відображати дані про їх кількісний обсяг.

Необхідно визначити основні фактори впливу на величину витрат. Проведені дослідження вказують на необхідність виділення таких чинників: зміна обсягу виробництва (виконаних робіт, наданих послуг); зміна діючої норми витрат; зміна фактичних витрат від встановленої норми; зміна ціни на ресурси.

Важливо розрізняти такі фактори як «зміна діючої норми витрат» та «зміна фактичних витрат від встановленої норми».

Зміна діючої норми витрат – це внесення уточнень в уже заплановані норми, внаслідок удосконалення технічних засобів, технології чи організації праці. Необхідно зазначити, що в сучасних умовах господарювання важливо враховувати міру впливу зазначеного фактору, оскільки очевидною є тенденція до зростання в майбутньому кількості норм, що переглядатимуться на більшості підприємств України.

Фактор «відхилення фактичних витрат від встановлених норм» характеризує відхилення від діючої технології чи нормальних умов праці, які за своїм характером можуть бути і позитивними і негативними.

Оцінка впливу на витрати фактору «відхилення фактичних витрат від встановлених норм» дозволяє вчасно виявити причини і характер допущених відхилень та на основі цього активно вносити корективи у виробничий процес, сприяти попередженню перевитрат матеріальних ресурсів та грошових коштів, закріпленню новітніх форм організації праці, більш повному використанню виробничих резервів.

Важливо зазначити, що в умовах застосування гнучкого планування одні фактори впливу можна врахувати ще на етапі розрахунку планових показників, а інші лише після виконання цього плану, аналізуючи величину отриманого відхилення.

Зміни в обсягах виробництва, як і уточнення норм витрат, можна врахувати при гнучкому плануванні. Завдяки цьому є можливість значно посилити оперативний контроль за діяльністю підприємства. Це велика перевага перед діючою системою планування у більшості вітчизняних підприємств, оскільки аналіз показників, отриманих в кінці звітного року не даватиме можливості своєчасно усувати випадки неекономного витрачання ресурсів.

Величину відхилення за такими факторами впливу на витрати, як «зміна фактичних витрат від встановленої норми» і «зміна ціни на ресурси» необхідно розраховувати після встановлення причини виникнення виявленого відхилення (рис. 2).

Отже, безперервне гнучке планування витрат у поєднанні з оперативним складанням звітності про виконання розрахованих бюджетів та детальним аналізом допущених відхилень забезпечить проведення ефективного оперативного контролю.

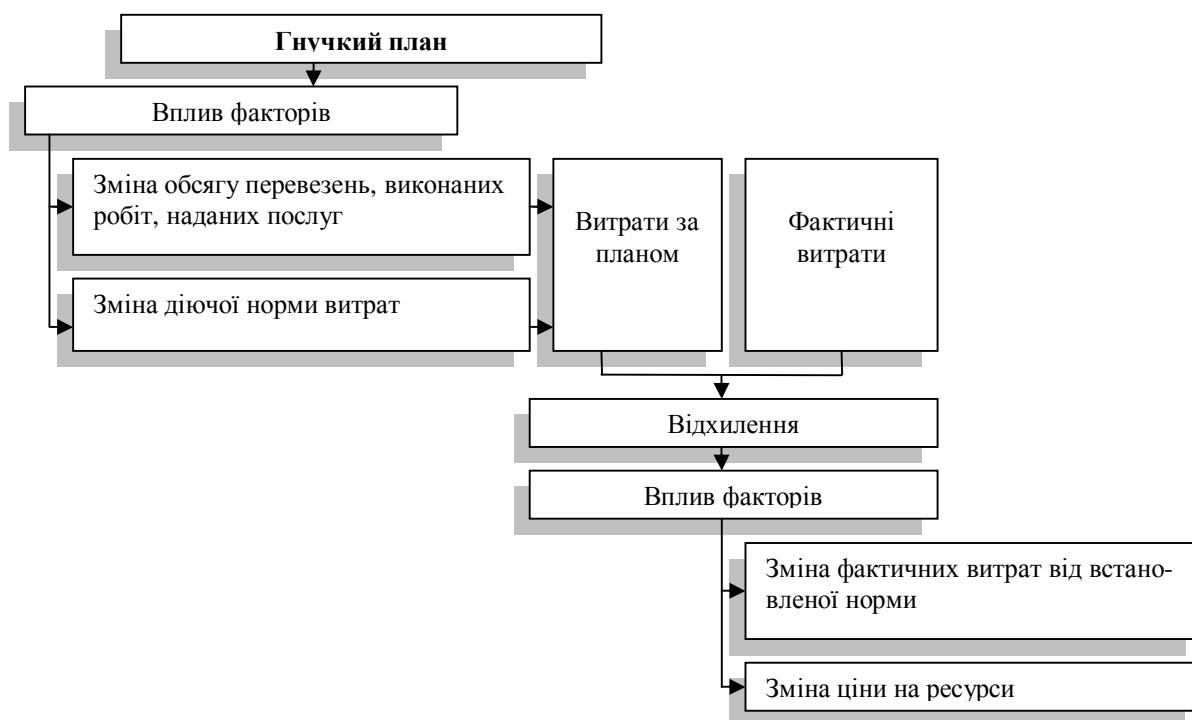


Рис. 2. Схема здійснення аналізу відхилень в умовах гнучкого планування витрат

Література:

1. Управлінський облік: підручник для вищ. нав. закладів / Д.Р. Хенсен, М.М. Моувен, Н.С. Еліес, Д.У. Сенков та ін. (пер. с англ.). Міжнародний інститут бізнесу – пер з 5 канадського видання. – К.: Міленіум, 2002. – 974 с.
2. Фаріон І.Д. Управлінський облік: Підручник / І.Д. Фаріон, Т.М. Писаренко – Тернопіль: ТНЕУ, 2009. – 850 с.

Бурденюк Т. Г., викладач.

Тернопільський національний економічний університет

МАТРИЧНІ МЕТОДИ АНАЛІЗУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Ефективними методами формування стратегії конкурентоспроможності підприємства, визначення його позиції стосовно конкурентів та оцінки збалансованості товарного портфеля є матричні методи стратегічного аналізу. Метою матричного аналізу є визначення конкурентної стратегії ком-