

Віта Белінська

слухач магістерської програми,

Науковий керівник: к.е.н., доцент Белова І. М.

Тернопільський національний економічний університет

## ІНТЕГРАЦІЯ БЮДЖЕТНОГО ПЛАНУВАННЯ, ОБЛІКУ ТА КОНТРОЛЮ

Досить часто в іноземній літературі поняття “бюджет” та “план” ототожнюються та слугують заміниками, також використовується таке поняття як “budget plan” (“бюджетний план”) [9, с. 408]. Класичним для закордонної наукової думки є наступне визначення бюджету: “Бюджет є кількісним вираженням планів, викладених у натуральному або / та фінансовому вираженні” [10, с. 666]. Необхідно також акцентувати увагу на тому, що закордонні науковці до бюджетних вимірників відносять не лише фінансові, але й натуральні.

В практиці господарювання під *бюджетом* підприємства розуміється *головний бюджет*, який є системою взаємопов'язаних бюджетів та описує у структурованій формі очікування менеджерів стосовно продаж, витрат та інших господарських операцій.

Бюджети в закордонних підприємствах відіграють водночас планову та контрольну роль і є центральною частиною системи управлінського обліку.

Управління підприємством повинно розвивати тісні зв'язки між бюджетами та стратегічними планами. Розвиваючи цей зв'язок, важливо, щоб увага не фокусувалася на поточній діяльності. Це важливо, тому що бюджети – це короткотермінові плани, поточні за своєю природою, які деталізують довгострокові плани та визначають короткострокові завдання підприємства в цілому та окремих його підрозділів, але у межах загальної стратегії. Саме визначення поточних планів та подальше формування бюджетів шляхом розподілу ресурсів є початковим етапом формування системи бюджетування.

За кордоном виділяють два типи бюджетів:

- 1) операційні, які підсумовують процеси (придбання, виробництво та реалізацію);
- 2) фінансові, такі як баланс, положення про доходи, положення про рух грошових коштів, які ідентифікують очікувані фінансові наслідки господарської діяльності, що узагальнені в операційних бюджетах.

На відміну від закордонних вчених вітчизняні дослідники виділяють ще один тип бюджетів – додаткові, до яких відносять, зокрема, інвестиційний бюджет, який іноземні автори [10] відносять до складу фінансових.

Фінансові бюджети – це бюджети, які підсумовують очікувані фінансові результати від обраних операційних планів. Виділяють три головні форми фінансових бюджетів:

- 1) положення про рух грошових коштів;
- 2) проект балансу;
- 3) проект положення про доходи [9, с. 409].

Бюджети, зазвичай, готують для ділянок підприємства (департаменти, заводи, дивізіони тощо) та видів діяльності (реалізація, виробництво тощо) [10, с. 667]. Тобто, головний бюджет можна розглядати з двох позицій: він охоплює усі операційні та фінансові бюджети або поєднує ділянки та види діяльності.

А. Аткинсон стверджує, що “процес бюджетування – це процес, який визначає рівень постійності витрат” [10, с. 406]. Відповідно до цього підходу, бюджетування загалом вимагає три типи ресурсів: 1) змінні ресурси; 2) середньотермінові постійні витрати; 3) довготермінові постійні витрати. Однак даний підхід викликає сумніви через підвищення вимог до оперативності бюджетування та застосування методики гнучкого бюджетування, що позбавляє змісту даний розподіл.

Система бюджетування, що включає в себе бюджетне планування, облік виконання бюджету та бюджетний контроль, присутня у всіх світових системах обліку, про що свідчать праці науковців – представників країн тієї чи іншої системи обліку.

Представники англо-американської моделі організації бухгалтерського обліку А. Апчерч [1], К. Друрі [5], Дж. Сігел, Дж. Шим [8] вважали, що функції планування та контролю в управлінському обліку зосереджені у бюджеті. В свою чергу бюджет відображає довгострокові плани підприємства на короткострокові та середньострокові, потребує систематичної звітності про результати господарської діяльності. Ця звітність розробляється для того, щоб орієнтуватися у виконанні довгострокових програм.

Бюджет підприємства виступає певного роду еталоном та є засобом ефективного фінансового контролю протягом визначеного періоду. Функція контролю реалізується за допомогою системи "стандарт-кост" та обліку за центрами відповідальності, системи аналізу відхилень

На думку представників континентальної моделі організації бухгалтерського обліку, Д. Ру, Д. Сул'є [7] бюджетування є складовою аналітичної бухгалтерії. Бюджет по суті є фінансовим та бухгалтерським вираженням поточних планів підприємства. Інші системи (південноамериканська, ісламська), хоча і мають певні особливості але знаходяться під впливом англо-американської та континентальної.

Методика бюджетного планування та контролю у всіх системах обліку практично ідентична. Відмінні риси можна прослідкувати лише у підходах до відображення відхилень від бюджетних показників в обліку. Проведемо порівняння обліку виконання бюджету за англо-американською та континентальною моделями організації бухгалтерського обліку табл. 1.

**Таблиця 1**

**Порівняльна характеристика обліку виконання бюджету у англо-американській та континентальній системах обліку**

| <i>Англо-американська система організації обліку</i>   | <i>Континентальна система організації обліку</i>   |
|--|--|
| <b>СПІЛЬНІ РИСИ</b>  |  |
| Відхилення відображаються у системному бухгалтерському обліку на синтетичних та аналітичних рахунках   |  |
| Відхилення можуть відобразитись як в режимі реального часу, так і після визначення собівартості  |  |
| <b>ВІДМІННІ РИСИ</b>   |  |
| Бухгалтер на свій розсуд відкриває рахунки для обліку відхилень  | У плані рахунків (затвердженому законодавчо) передбачено спеціальні рахунки для обліку відхилень   |
| На окремому рахунку центру відповідальності обліковують бюджетні показники по дебету в кореспонденції з рахунками елементів витрат, що відображають функціональну специфіку центру, а фактичні показники цих витрат – по кредиту рахунку | Фактичні витрати центру відповідальності за елементами витрат обліковують по дебету центру та кредиту відображаючого (дзеркального) рахунку. Бюджетні показники відображаються по дебету рахунку витрат на виробництво і кредиту центру по нормативній величині. У цій же оцінці виробничу собівартість списують в дебет рахунку готової продукції, а відхилення в залежності від характеру обліковують за дебетом або кредитом рахунку відхилень та відповідно за кредитом чи дебетом рахунку центру відповідальності |

Таким чином, існує два головних підходи до відображення в обліку відхилень від бюджетних показників. Важливою особливістю бюджетного контролю в закордонних країнах є суттєвість (значущість) відхилень. Якщо є значне відхилення від запланованих результатів, таке відхилення є оберненим зв'язком виявлення того, що система вийшла з-під контролю [10, с. 668]. Проте суттєвість відхилень не може слугувати єдиним критерієм дисфункціональності поведінки системи. Контроль у формі фінансових показників не здатний попередити таке явище як міопія фірми. Вона виникає, коли менеджери приймають заходи, які стимулюють бюджетний результат в короткотерміновій перспективі та наносять шкоду фірмі в довготерміновій. У цьому випадку кількісні показники будуть свідчити про зниження собівартості, але це вплине на якість продукції, що після певного граничного значення зменшить попит на продукцію.

На думку Р. Хансена фінансові вимірники виконання є важливими, але надмірне виділення їх може бути непродуктивним [10, с. 697]. Головний наслідок такого судження в тому, що повинні існувати різні оцінки ефективності управління.

З якої б сторони не розглядали сутність та призначення бюджетування, загальний успіх бюджетної системи залежить від того, як буде організований контроль за виконанням бюджетів. Бюджети готують на спеціальні періоди, які дозволяють менеджерам здійснити порівняння фактичних витрат за період із запланованими показниками. Різниця, яка виникає між фактичними результатами та бюджетним планом, називається відхиленням [9, с. 408].

Особливістю контролю в англо-американській системі є значущість (суттєвість) виявлених відхилень. Контроль здійснюється шляхом порівняння фактичних та бюджетних результатів за певний базисний період (наприклад, місяць). Якщо є значне відхилення від запланованих результатів, таке відхилення є індикатором того, що система вийшла з-під контролю [10, с. 668].

Загальною для закордонних дослідників є думка, що менеджери повинні бути відповідальними лише за витрати, які вони контролюють. Контрольовані витрати – це витрати такого рівня, на який менеджер може впливати. Наприклад, дивізіональний менеджер не має повноважень визначати такий рівень корпоративних витрат як дослідження та розробка або заробітна плата топ-менеджерів.

Існує група вчених, які вказують на обмеження дії бюджетного контролю. Так, наприклад, А.Д. Ру та Д. Сул'є [7, с. 325] виділяють три основні причини цього:

- 1) поділ підприємства на центри відповідальності має дві вади: він не враховує взаємозалежності складових і не зважає на специфіку людського фактору;
- 2) використання бухгалтерських показників для оцінки діяльності не враховує якість робіт, оскільки, наприклад, зниження собівартості може свідчити про зниження якості продукції;
- 3) не враховує специфіки людських відносин, оскільки зосереджує увагу на точно визначених поточних завданнях, що обмежує можливості і, зрештою, бажання застосовувати нововведення, не приділяє належної уваги якісним та перспективним аспектам оцінки результатів діяльності.

Отже, облік та контроль відхилень від бюджетних показників не дає вичерпної інформації про діяльність підприємства, тому велику увагу в теорії бюджетного управління за кордоном вчені приділяють поведінковим (біхевіористичним) аспектам. Діяльність менеджерів, спрямована на гіпертрофоване задоволення власних потреб за рахунок організації, має назву дисфункціональної поведінки, яка є "індивідуальною поведінкою, яка лежить в основі конфлікту з цілями організації" [10, с. 688]. Часткова або діаметральна протилежність цілей організації та цілей працівників сприймається як аксіома, зокрема Аткинсон зазначає: "Відомо, що менеджери грають в так звані "бюджетні ігри", намагаючись маніпулювати інформацією та цілями підприємства щоб отримати чим більшу премію. Найбільш відомий шлях для менеджера прийняти участь в бюджетній грі – через процес участі в розробці" [9, с. 439].

Зазвичай виділяють три найбільш загальних способи розробки бюджетів: авторитарний, спосіб участі та спосіб консультацій [9, с. 437]. Спосіб "згори-вниз" (або авторитарний спосіб) полягає у встановленні бюджету та завдань в директивній формі, без врахування поглядів підлеглих. Недоліками даного способу є відсутність чіткої ідеї щодо кожного конкретного елементу бюджету та відсутність мотивації працівників.

Спосіб участі передбачає активність підлеглих в процесі розробки бюджетів на основі паритетності відношень, тобто бюджет виступає результатом домовленості між вищим керівництвом та менеджером нижчої ланки, який має змогу довести необхідність понесення підприємством певних витрат для одержання вищого доходу. Саме при застосуванні даного способу у менеджерів з'являється можливість реально вплинути на розподіл ресурсів організації на власну користь, що виступає водночас головним недоліком та перевагою його застосування, оскільки стимулює ініціативу та раціоналізаторські пропозиції.

Третій спосіб, спосіб консультацій або спосіб псевдоучасті, є найменш ефективним, оскільки керівник вищої ланки, отримавши думку працівника, приймає рішення на власний розсуд, ігноруючи потреби нижчої ланки, що знижує рівень мотивованості працівників.

Врахування біхевіористичних аспектів виступає головною умовою успіху даної системи в країнах з англо-американською моделлю організації бухгалтерського обліку. Типовою є думка, що фактично успіх або невдача бюджетування залежить від того, наскільки добре менеджмент застосовує власні поведінкові знаряддя [10, с. 670].

Бюджети з позицій працівників дозволяють задовольнити наступні потреби (за класифікацією А. Маслоу):

- 1) фізіологічні (в бюджеті закладена заробітна плата розробника та виконавців);
- 2) у гарантуванні безпеки (надають визначеності буттю в осяжній перспективі);
- 3) у спілкуванні й контактах з іншими людьми (необхідність обміну досвідом виконання бюджетів);
- 4) у суспільному визнанні своєї значущості (виконання плану-бюджету було обов'язком і породжувало привілеї).

Бюджети різних відділів (підрозділів) та видів діяльності організації повинні бути узгодженими між собою для досягнення певних спільних цілей. Менеджери змушені брати до уваги потреби інших сфер діяльності та сприяти підпорядкуванню їх індивідуальних інтересів аналогічним інтересам організації. Таким чином, роль комунікації та координації збільшується із зростанням розміру організації [10, с. 668].

Отже, саме через процес розробки бюджетів та шляхом обліку і контролю їх виконання здійснюється комунікація та координація діяльності всіх підрозділів підприємства. Бюджетування є інструментом, який стимулює координацію діяльності організації та допомагає ідентифікувати координаційні проблеми [9, с. 407].

Ідеальна бюджетна система досягає повної порівняності цілей та, одночасно, створює напрям руху менеджерам для досягнення цілей організації. Ми погоджуємося з думкою Хансена щодо того, що "рівень знань, необхідний для проектування та оперування ідеальною бюджетною системою напевно не існує" [10, с. 688].

На сьогоднішній день можна виділити кілька особливостей, якими повинна володіти система бюджетування для наближення до ідеальної.

1. Наявність міцних зв'язків між бюджетом та стратегічними планами.
2. Бюджетна система повинна бути простою.
3. Бюджет має бути налаштований та зрозумілим для кожного користувача.
4. Бюджетна система повинна бути здатною для використання як комунікаційний засіб (засіб зв'язку) між членами підприємства.
5. Уникнення відносного відокремлення бюджетного підрозділу.
6. Бюджет повинен бути таким, щоб ним можна було оперувати у будь-який час.
7. Бюджетна система повинна бути прозорою, щоб в будь-який час інформувати про фактичний стан на підприємстві, аніж просто сліпо диктувати "правила", яких слід дотримуватися.
8. Бюджетування повинно забезпечити раціональне використання ресурсів компанії та мотивацію найманих працівників.
9. Бюджет не повинен бути єдиним засобом вимірювання. Повинні існувати різні оцінки продуктивності.
10. Частий обернений зв'язок виконання.
11. Гнучкі бюджетні можливості.

#### **Список використаних джерел**

1. Апчерч А. Управленческий учет: принципы и практика: Пер. с англ. / Под ред. Я.В. Соколова, И.А. Смирновой. М.: Финансы и статистика, 2002. 952 с.
2. Белова І. М. Сучасний аспект трактування економічного змісту та інформаційного забезпечення управлінського обліку. Молодий вчений. 2015. № 1(16). С. 52- 55.
3. Белова І. М. Суть управлінського обліку та його місце в системі управління підприємством. Інноваційна економіка. 2015. № 2 (57). С. 240-245.
4. Белова І. М. Особливості розвитку управлінського обліку в системі управління. Молодий вчений. 2015. № 2 (17). Ч. 2, С.53-56.
5. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет: Учебн. пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. Н.Д. Эрнашвили; Предисловие проф. П.С. Безруких. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. 783 с.
6. Історія обліку і оподаткування: навч. посіб. / І.М. Белова, Т.В. Дідоренко, М.С. Палюх, І.В. Спільник. Тернопіль: ТНЕУ, 2017. 260 с.
7. Ру Д., Сул'є Д. Управління / Пер. з фр. К.: Основи, 1995. 442 с.
8. Сигел Дж., Шим Дж. Словарь бухгалтерских терминов: Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2001. VII. 408 с.
9. Atkinson Antony A., Banker Rajiv D., Kaplan Robert S., Young Mark S. Management Accounting. Second Edition. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ 07458, 1997. 472 p.
10. Hansen, Don R. Management accounting / Don R. Hansen, Maryanne M. Mowen. 2nd ed. 1992.