

мий час і дуже практичним, як варіант розвитку. Проте, лише знання всіх можливих варіантів результату діяльності дозволить правильно обрати подальший шлях розвитку підприємства. Отже, обираючи стратегію диверсифікації, необхідно орієнтуватися на практичну реалізацію розробленої корпоративної місії, постійний аналіз поточної ситуації, оцінку конкурентної позиції та привабливості галузі із врахуванням переваг та недоліків впровадження даної стратегії.

**Список літератури:** 1. *Багорка М. О.* Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах / М. О. Багорка, І. А. Білоткач // Інвестиції: практика та досвід. — 2009. — №10. — С. 17 — 21. 2. *Ковтун О. А.* Основні підходи до визначення цілей та типів диверсифікації виробництва / О. А. Ковтун // Інвестиції: практика та досвід. — 2007. — №22. С. 35 — 38. 3. *Корінько М. Д.* Організаційно-економічний механізм диверсифікації діяльності суб'єктів господарювання / М. Д. Корінько // Актуальні проблеми економіки. — 2008. — №6. — С. 135 — 142. 4. *Пересадько Г. О.* Управління диверсифікаційною політикою у контексті концепції інноваційного розвитку/ Г. О. Пересадько, В. А. Цимбал // Механізм регулювання економіки. — 2007. — №1. — С. 237 — 245.

Надійшло до редколегії 19.01.2012

**УДК 338.512**

*А.В. ЛАРКА*, к.е.н., ХЕПУ, Харків

*М.В. ШЕВЧЕНКО*, магістрант каф. ЕіМ НТУ «ХП», Харків

## **БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Досліджено систему бюджетів підприємства. Проаналізовано класифікацію центрів відповідальності при застосуванні бюджетування для управління витратами на підприємстві.

Исследована система бюджетов предприятия. Проанализирована классификация центров ответственности при применении бюджетирования для управления затратами на предприятии.

The system of the enterprise's budgets is researched. Classification of responsibility centers at application of budgeting for control of expenses at the enterprise is analyzed.

**Ключові слова:** бюджет, контролінг, витрати, система бюджетів, гнучкий бюджет, фіксований бюджет, центр відповідальності.

### **Вступ**

Підвищення ефективності виробництва неможливе без запровадження системи управління витратами на підприємстві. Актуальність розробки та впрова-

дження такої системи пояснюється тим, що господарська діяльність будь-якого підприємства передбачає регулювання обсягів різних видів витрат. Різноманітність підходів до класифікації витрат підприємства [1 – 2] обумовлює складності запровадження конкретних систем управління витратами на підприємстві, оскільки досить часто в реальних умовах керівництво підприємства обмежується лише обліком умовно-постійних та змінних витрат. Функцію управління витратами за таких умов монополізує планово-економічний відділ, виконуючи планування собівартості продукції. В останні роки стрімко розвивається бюджетування, теоретико-методичні засади якого дозволяють більш якісно здійснювати управління витратами за рахунок розробки системи бюджетів за певними сферами діяльності підприємства та закріплення конкретних видів бюджетів за центрами відповідальності [3 – 4]. Саме тому, з нашої точки зору, доцільно удосконалити системи управління витратами на підприємствах на засадах бюджетування. Крім того, для підвищення ефективності управління витратами в таких системах необхідно у якості провідної ознаки класифікації витрат застосовувати не тільки залежність від обсягу виробництва (умовно-постійні та змінні витрати), а і можливість регулювання витрат (витрати, що повністю можна регулювати; витрати, що частково можна регулювати; витрати, що складно регулювати).

### **Постановка задачі**

Мета цієї статті – обґрунтувати доцільність застосування методичних підходів бюджетування для розробки системи управління витратами, запропонувати таку систему бюджетів підприємства, яка б дозволила оцінювати ефективність управління витратами за сучасних ринкових умов.

### **Методологія**

Для досягнення мети було застосовано загальнонаукові методи пізнання: аналізу та синтезу, узагальнення, порівняння.

### **Результати дослідження**

Процес бюджетування охоплює всі сфери фінансово-господарської діяльності підприємства: від проведення маркетингових досліджень з метою аналізу попиту споживачів продукції до управління фінансовими потоками підприємства. Загальний вигляд структури системи бюджетів підприємства наведено на рис. 1. Удосконалення системи управління витратами на засадах бюджетування дозволяє розробити оптимальну концепцію ведення бізнесу для підприємства, довести плани до відома виконавців завдяки узгодженню бюджетів з центрами відповідальності, значно спостити процедуру контролю за рівнем витрат підприємства та, як наслідок, на новому якісному рівні організувати рух фінансових потоків підприємства.

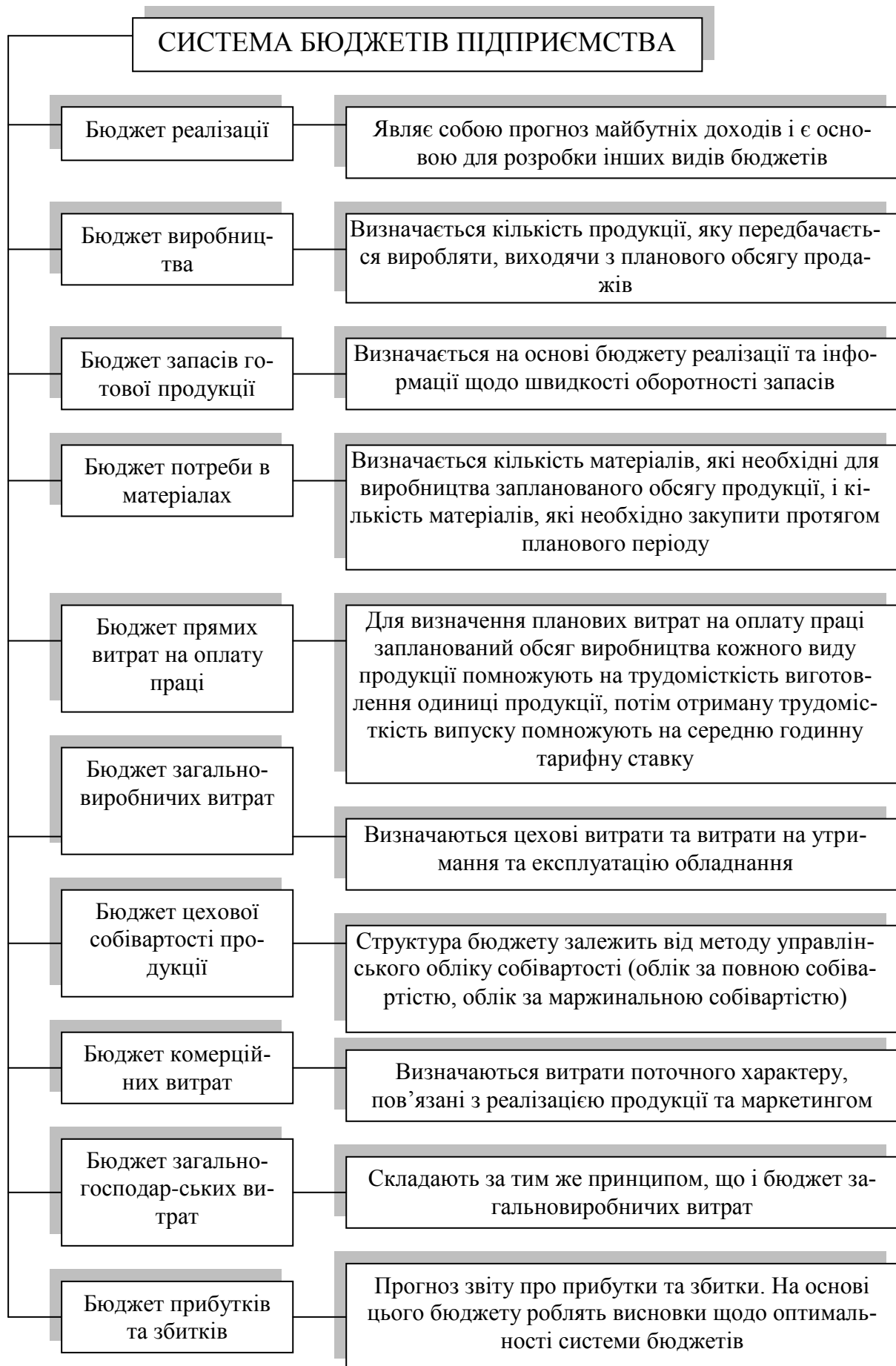


Рис. 1 – Структура системи бюджетів підприємства

Для ефективного впровадження системи управління витратами доцільно досліджувати динаміку витрат підприємства за такими ознаками [3, с. 26]:

- за стадіями технологічного процесу;
- за статтями витрат;
- за видами продукції;
- за центрами відповідальності;
- за динамікою витрат по відношенню до обсягу випуску продукції;
- за можливістю регулювання витрат.

Завдяки використанню такої розгорнутої класифікації витрат керівництво підприємства має більші можливості для виявлення релевантної частини витрат, тобто тих витрат, на рівень яких можна впливати, приймаючи господарські рішення. Одночасне закріплення певних бюджетів підприємства за центрами відповідальності дозволяє підвищити якість контролінгу. Центр відповідальності – це сегмент всередині підприємства, який очолює відповідальна особа, що приймає рішення. В межах системи контролінгу, що базується на засадах бюджетування, прийнята класифікація центрів відповідальності, що наведена на рис. 2.

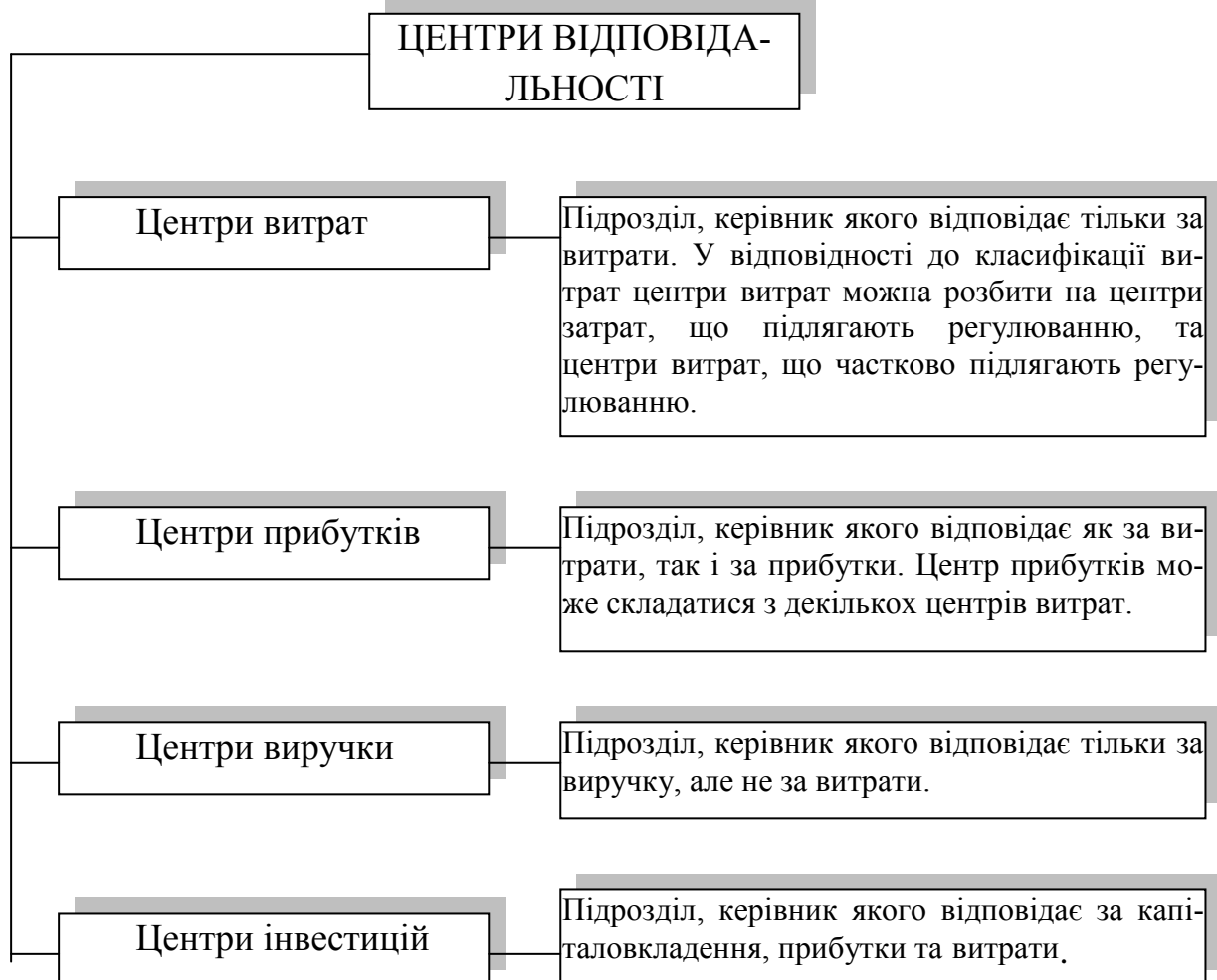


Рис. 2 – Традиційна класифікація центрів відповідальності підприємства

З рис. 2 видно, що більшість центрів відповідальності дублюють функції один одного. З нашої точки зору, перспективною є розробка альтернативної класифікації центрів відповідальності, яка повинна бути більш тісно пов'язана з системою бюджетів підприємства (див. рис. 3).



Рис. 3 – Запропонована класифікація центрів відповідальності підприємства

Застосування запропонованої класифікації центрів відповідальності на підприємстві дозволить чітко розмежувати функції управління витратами. Слід зазначити, що для ефективної роботи центрів відповідальності необхідно забезпечити виконання ряду умов:

– в кожному центрі відповідальності повинні бути розроблені показники для дослідження раціональності планування витрат;

– в кожному центрі повинна призначатися відповідальна особа для контактів з суміжними центрами відповідальності;

– доцільно збалансувати періодичність звітності відповідальних осіб та зміст форм звітності.

### **Висновки**

Бюджетування при удосконаленні системи управління витратами на підприємстві дозволяє отримати такі переваги, як підвищення мотивації колективу, удосконалення координації роботи підприємства, розподілу ресурсів тощо. Для забезпечення високої результативності системи управління витратами необхідно сформулювати певні вимоги до якості інформаційних потоків, які утворюють систему бюджетів підприємства: своєчасність, достовірність, релевантність, корисність, повнота, зрозумілість та регулярність надходження. Впровадження запропонованої класифікації центрів відповідальності дозволить значно полегшити процедуру оцінювання виконання бюджетів, оскільки всі напрямки контролінгу акумулюються в кожному з центрів відповідальності за певним видом витрат (встановлення цілей, планування, облік, регулювання інформаційних потоків, моніторинг). Система бюджетів значно полегшує процедуру складання консолідованого плану розвитку підприємства та підвищує обґрунтованість прийняття відповідних господарських рішень.

**Список літератури:**1. *Мицкевич А.А.* Управление затратами и прибылью / *А. А. Мицкевич.* – М. : Олма-Пресс, 2003. – 192 с. 2. *Кривонос Ю. Г.* Аналіз і синтез ситуацій в системах прийняття рішень / *Ю. Г. Кривонос, М.Ф. Кириченко, Ю.В. Крак та ін.* – К. :Наукова думка, 2009. – 334 с. 3. *Данилочкіна Н. Г.* Контроллинг как инструмент управления предприятием / *Н. Г. Данилочкіна, Е. А. Ананькіна.* – М. : Юнити. – 2001. – 279 с. 4. *Турило А.М.* Управління витратами підприємства / *А.М. Турило, Ю.Б. Кравчук, А.А. Турило.* – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 120 с.

Надійшло до редколегії 19.01.2012