

3. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1 / Редкол.: ... С.В. Мочерний (відп.ред.) та ін. — К.: Видавничий центр «Академія», 2000. — 864 с.

4. Рой Л.В. Стратегия диверсификации (теоретические подходы) / Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. — 2009. — № 2. — С. 87—105.

5. Richard P. Rumelt. Diversification Strategy and Profitability // Strategic Management Journal, Vol. 3, No. 4 (Oct. — Dec., 1982) pp. 359—369.

Кизенко О. О., канд. екон. наук,
доцент кафедри стратегії
підприємств ДВНЗ «КНЕУ імені
Вадима Гетьмана», Україна

E. Kyzenko, Ph.D., assistant
professor of business strategy
SHEE Kyiv National Economic
University named after V. Getman,
Ukraine

БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ КОНТРОЛЮ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА: ПЕРЕВАГИ І НЕДОЛІКИ

У дослідженні проаналізовано результати впровадження системи бюджетування в систему управління операційними витратами ряду вітчизняних підприємств. Доведено, що бюджетування, як управлінська технологія, потребує специфічного для кожного підприємства узгодження з індивідуальним набором інструментів оперативного управління у відповідності до розмірів підприємства, особливостей діючої системи контролю та облікової політики підприємства.

BUDGETING AS A TOOL TO CONTROL ENTERPRISE EXPENSES: ADVANTAGES AND DISADVANTAGES

The study analyzes the results of implementation of budgeting system into operating costs management systems of a number of domestic enterprises. Proved that budgeting as a management technology for specific needs to be aligned with individual operating management toolbox of an enterprise according to the size of enterprises, especially with the current control and accounting system.

Кризові явища у вітчизняній економіці змусили керівників багатьох підприємств звернути увагу не лише на показники прибутковості та рентабельності бізнесу, а також і на рівень операційних витрат. Розуміючи важливість здійснення контролю операційних витрат, керівники практично всіх підприємств намагаються використовувати з цією метою певну систему, яка включає основні елементи системи управління витратами:

планування, облік, формування звітності, контроль і аналіз витрат.

Коли управління витратами перестає замикатись на одній особі керівника, а виходить на рівень взаємодії кількох підрозділів, постає необхідність впровадження певної методології збору, реєстрації та аналізу інформації про витрати підприємства. Це вимагає відображення господарських операцій у системі управлінського обліку і інтеграцію цих операцій з бухгалтерським обліком. Одним з найпоширеніших управлінських інструментів, який вирішує таку задачу, є система бюджетування, в рамках якої визначаються способи формування бюджетів, що містять планові і фактичні показники витрат.

Завдяки формалізації всіх процедур управління витратами, контроль за рівнем операційних витрат у системі бюджетування має наступні переваги: простота здійснення контролю завдяки об'єднанню в єдиній системі планових і фактичних показників операційної діяльності підприємства; можливість формалізації всіх процедур контролю, що дозволяє розраховувати контрольні показники в автоматичному режимі і швидко отримувати аналітичні звіти для проведення аналізу витрат; широке залучення менеджерів до процесу контролю завдяки чіткому розподілу відповідальності за прийняття управлінських рішень.

Інший бік формалізації процедур бюджетування проявляється наступними недоліками при здійсненні контролю операційних витрат. По-перше, традиційна система контролю операційних витрат у системі бюджетування базується переважно на контрольних показниках за рівнем витрат за окремими статтями бюджету, тому мета керівника лінійного підрозділу у звітному періоді полягає в тому, щоб жорстко дотримуватись бюджетних показників, а не гнучко реагувати на потреби виробництва і збуту. Орієнтація переважно не на кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства — отримання цільового прибутку, а на дотримання рівня витрат за окремими статтями в межах затвердженого бюджету призводить до зниження рентабельності виробництва.

Іншим суттєвим недоліком є висока ймовірність нерационального використання ресурсів згідно запланованого бюджету. Система контролю на засадах додаткового стимулювання за оптимізацію та раціоналізацію витрат зустрічається дуже рідко по причині високої складності розробки такої системи, тому що поняття контрольованості витрат на рівні того чи іншого підрозділу

не є уніфікованим для підприємств навіть одного виду діяльності. Розробка такої системи контрольних показників потребує не лише індивідуального підходу з боку консалтингових фірм — розробників системи бюджетування, а й співпраці з керівниками підприємства. На практиці найпоширенішою є ситуація, коли керівники підприємства мають лише загальне уявлення про те, який механізм контролю за операційними витратами реалізований у системі бюджетування, і як, з рештою, показники бюджетів взаємопов'язані з контрольними показниками діяльності підприємства та показниками результативності роботи працівників підприємства.

Практика управління витратами в межах системи бюджетування на вітчизняних підприємствах свідчить про те, що на етапі впровадження пілотного проекту цієї системи особливу увагу необхідно звернути на ефективність контролю операційних витрат. При цьому найважливішими є наступні етапи процесу контролю в системі бюджетування.

- Збір та передавання даних про витрати з виробничих підрозділів підприємства до відділу, який займається їх аналізом та обробкою.

- Реєстрація витрат у системі управлінського обліку за об'єктами бюджетування у відповідності до облікової політики підприємства.

- Затвердження методики контролю і аналізу витрат.

- Аналіз механізму прийняття рішень щодо управління витратами на предмет розподілу відповідальності між менеджерами.

- Розробка і затвердження регламенту взаємодії керівників підрозділів підприємства при ухваленні тих чи інших рішень щодо оптимізації витрат чи методики визначення собівартості продукції.

Сприймаючи систему бюджетування як ефективний механізм контролю, керівники нерідко піддаються ілюзії, що ефективність контрольного механізму передбачена методикою бюджетування априорі. Практика ж свідчить, що без достатнього заглиблення в специфіку механізму контролю операційних витрат, який реалізовано в системі бюджетування на конкретному підприємстві, керівник зустрічається з проблемою низької рентабельності підприємства незважаючи на жорстке виконання бюджету.