

2. Український бізнес в умовах війни: аналітика стану за п'ять місяців (2022 р.) URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/ukrainskij-biznes-v-umovah-vijni-analitika-stanu-za-pat-misaciv> (дата звернення: 23.01.2023).

3. Щотижнева інформація про результати Державної програми Доступні кредити 5-7-9 станом на 23-01-2023, URL: <https://bdf.gov.ua/uk/informaciya-pro-rezultati-derzhavnoji-programi-dostupni-krediti-5-7-9> (дата звернення: 23.01.2023).

4. Вартість дизельного палива на АЗС України (2022 р.) URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/fuel/dt/2022-06/> (дата звернення: 23.01.2023).

5. European B2C E-commerce Report. (2016). URL: <https://www.ecommercewiki.org/reports/239/european-b2c-ecommerce-report-2016> (дата звернення: 24.01.2023).

6. Обсяг ринку інтернет-реклами України 2022 <https://vrk.org.ua/ad-market/> (дата звернення: 26.01.2023).

7. Шиндиоровський І. М. Використання глобальної мережі Інтернет у бізнесі. Підприємництво і торгівля: збірник наук. праць. Львів: Видавництво ЛТЕУ, 2018. Вип. 22, С. 132–135 URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/93> (дата звернення: 24.01.2023).

Герасименко С. С.,
*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри статистики, ІТ та математичних
методів в економіці,
Національна академія статистики, обліку та аудиту*

МІСЦЕ БЮДЖЕТУВАННЯ У ФОРМУВАННІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ІНФОРМАЦІЇ

Бюджетування в управлінні корпорацією є одним з ключових інструментів фінансового планування та контролювання, що полягає у складанні плану доходів та витрат на певний період та його подальшому аналізі. Бюджетування є необхідним елементом стратегічного управління корпорацією, інформація якого дозволяє забезпечувати фінансову стабільність та ефективність діяльності корпорації. Бюджет може бути розроблений на основі різних підходів, таких як нульовий бюджет, інкрементальний бюджет, програмний бюджет тощо.

Бюджетування є також важливим інструментом для прийняття рішень щодо інвестицій. Інформація бюджетів дозволяє керівництву краще

розуміти можливості та ризики, пов'язані з конкретними інвестиційними проектами. Бюджетування також допомагає контролювати витрати та доходи, що дозволяє уникнути непередбачуваних ситуацій, які можуть призвести до фінансових проблем.

Впровадження бюджетування дозволяє вирішувати проблеми розроблення стратегії та тактики розвитку суб'єкту підприємницької діяльності (СПД), обґрунтування та прийняття управлінських рішень на системних засадах шляхом використання, зокрема, методів аналізу та синтезу, в першу чергу – аналізу причинно-наслідкових залежностей. Організоване у відповідний спосіб бюджетування та подальший детальний аналіз доходності та коштів СПД дозволяє швидко знаходити та усувати помилки та перешкоди на шляху реалізації фінансових планів таким чином, щоб визначені для СПД цілі були досягнуті з найменшими витратами.

Для того, щоб бюджети відігравали свою роль у управлінні СПД, вони повинні, в міру впливу часу, коригуватися відповідно до фактичних умов, які склалися і в яких здійснюються фінансово – господарські операції. Обумовлено це тим, що через деякий час, в порівнянні з моментом складання, початковий (вхідний) бюджет стає неактуальним у зв'язку, в першу чергу, із відхиленнями фактичних обсягів виробництва та реалізації від планових, що – як вказувалось вище – впливає на величину змінних витрат

Слід зауважити, що зміна обсягів виробництва до певного рівня не вимагає коригування вхідного бюджету. Тільки починаючи з відповідної величини відхилень бюджет потребує коригування інакше подальший аналіз його виконання буде здійснюватися за невідповідної бази.

В той же час:

- ✓ перерахунок вхідних бюджетів в еластичні вимагає зміни тільки величини змінних витрат,
- ✓ відхилення фактичної зміни запасів від передбаченої у вхідному бюджеті, що вимагало б перерахунку постійних витрат, не враховують і перерахунок не здійснюють.

Таким чином, для виконання аналізу відхилень фактичних даних від рівнів еластичного бюджету має бути організований облік за всіма статтями, напрямками та центрами виникнення витрат. Але слід підкреслити, що метою аналізу не є контроль витрат. З'ясовані, за результатами аналізу, причини відхилень тільки становлять базу для відповідної оцінки відхилень та розроблення, з їх врахуванням, відповідних заходів з метою запобігання негативним, щодо результатів діяльності СПД, відхиленням у подальшому.

Як було зауважено вище, результати аналізу відхилень не є самостійною метою дослідження діяльності СПД, а лише засобом для обґрун-

тування управлінських рішень. В разі виявлення, наприклад, невиконання плану виробництва, але більших за планові витрат, необхідно шукати шляхи виправлення ситуації з метою усунення (ліквідації, зменшення) цих перевитрат (в першу чергу – постійних). При цьому мова йде не про усунення самих відхилень витрат, а причин, що їх обумовили. Тобто, якщо мало місце перевищення, в порівнянні з планом, витрат на сировину, то результати аналізу дозволяють виявити, що це могло статися внаслідок, наприклад, використання невідповідної сировини (з невідповідними параметрами), що затруднювало її оброблення, чим порушувався визначений технологічний процес і, як наслідок, норми споживання цієї сировини. Щоб позбутися відхилень, за такої умови (використання невідповідної сировини) слід було б перерахувати норми споживання і норми витрат, тобто – санкціонувати (затвердити офіційно) виявлене відхилення і вважати його за норму. Хоча правильніше було б відділу постачання закуповувати сировину тієї якості, яка передбачена технологічним процесом.

З метою забезпечення більшої придатності результатів аналізу до вирішення завдань управління необхідно враховувати, що:

- 1) протидія некорисним відхиленням має бути здійснена в поточному порядку, тобто в момент вимірювання споживання матеріалів чи витрат. І хоча поточний аналіз може бути виконаний не по всіх статтях витрат, щодо прямих витрат він – в більшості випадків – можливий;
- 2) сам аналіз не має за мету тільки подання величин визначених відхилень у вигляді таблиць або для розрахунку певних показників. Визначення та групування відхилень становить вхідну інформаційну базу, використання якої полегшує визначення напрямків подальших досліджень з метою виявлення причин відхилень та розроблення відповідних заходів, щоб запобігти цим відхиленням в майбутньому.
- 3) більш корисним є вичерпне дослідження окремих відхилень, ніж зверхнє дослідження всіх відхилень,
- 4) аналізувати слід первинні явища (джерела, що спричинили відхилення, а не виключно – їх наслідки).

Результати аналізу дозволяють як у процесі складання бюджету, так і при використанні його інформації для розроблення планів, враховувати ряд факторів, які можуть впливати на доходи та витрати. Наприклад, ринкові умови, конкуренція, зміни в законодавстві, вартість сировини, зміни валютних курсів тощо. Для кращого розуміння цих факторів та їх впливу на бюджет, корпорація може проводити SWOT – аналіз, який допомагає визначити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози, які можуть виникнути.