

UDC 338.2

JEL Classification: M21, M41

ПРОБЛЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ (ПЛАНУВАННЯ) В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

В.М. Нам'ясенко

Хмельницький національний університет, Хмельницький, Україна

Нам'ясенко В.М. Проблеми бюджетування (планування) в умовах ринкової економіки.

Проблеми бюджетування (планування) є одними із основних при вивченні питання підвищення ефективності діяльності промислових підприємств. Важливість даного питання пов'язана з тим, що результати діяльності знаходяться практично в прямій залежності від достовірності поставлених планів. Питання бюджетування вивчається протягом багатьох років. За увесь час було сформовано як традиційні («бюджетування з приростом» та «бюджетування з нуля») підходи, так і гнучке бюджетування, що знайшло свій прояв у системах «затрати-випуск-прибуток», «стандарт-кост» та ABC-метод, що є досить дорогавартісними при впровадженні, проте такими, що не дають об'єктивних результатів для прийняття вірного управлінського рішення.

Ключові слова: маржинальний підхід, маржинальний прибуток, бюджетування, планування, ціноутворення, собівартість, підвищення ефективності діяльності

Намясенко В.Н. Проблемы бюджетирования (планирования) в условиях рыночной экономики.

Проблемы бюджетирования (планирования) являются одними из основных при изучении вопроса повышения эффективности деятельности промышленных предприятий. Важность данного вопроса связана с тем, что результаты деятельности находятся практически в прямой зависимости от достоверности поставленных планов. Вопросы бюджетирования изучаются в течение многих лет. За все время были сформированы как традиционные («бюджетирование с приростом» и «бюджетирование с нуля») подходы, так и гибкое бюджетирование, что нашло свое проявление в системах «затраты-выпуск-прибыль», «стандарт-кост» и ABC-метод, которые являются достаточно дорогостоящими при внедрении, однако такими, которые не дают объективных результатов для принятия верного управленческого решения.

Ключевые слова: маржинальный подход, маржинальная прибыль, бюджетирование, планирование, ценообразование, себестоимость, повышения эффективности деятельности

Namiasenko V.M. The problems of the budgeting (planning) in a market economy.

The problems of the budgeting (planning) are one of the main issues in the study of improving the efficiency of the industrial enterprises. The importance of this issue is because the results of the activities are practically directly depending on the reliability of the plans. The economists have studied the issue of budgeting for many years. Traditional approaches ("budgeting with increments" and "budgeting from scratch") were developed, as well as flexible budgeting, which was manifested in the systems of "cost-output-profit", "standard-cost" and ABC-method, that are fairly expensive in the implementation, but which do not give the objective results for a correct management decision.

Keywords: marginal approach, marginal profit, budgeting, planning, pricing, cost, efficiency improvement

В умовах ринкової економіки та багатонаменклатурного виробництва важливим є питання ефективного планування діяльності підприємства задля ефективної діяльності підприємств. Дане питання є важливим, оскільки саме якісне та об'єктивне вираження поставлених цілей може бути підставою для прийняття певних управлінських рішень. В іншому разі всі дії управлінського апарату підприємства будуть хаотичними та не відповідатимуть реаліям.

Дана робота виконана в рамках виконання держбюджетної теми «Управління інноваціями у плануванні і маркетингу на засадах маржинального підходу» (№ДР 0117U001169, 2017-2019 рр.).

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Найбільш повно основні засади та проблеми бюджетування (планування) описані в роботі А. Апчерча (А. Archerch, 2002) «Управлінський облік: принципи і практика» [1]. «Дамо, – пише А. Апчерч, – найбільш повне та явне визначення «бюджету» – це квантифікований (описаний кількісно) план, що орієнтований на досягнення цілі, чи цілей організації» [1]. Водночас з тим А. Апчерч формулює питання: «Чому плани необхідно квантифікувати?» та відповідь на нього: «Якщо плани не відображаються кількісно, то вони не мають значної цінності» [1]. Водночас з тим він стверджує, що насправді точні оцінки давати важко, а тому бюджетування багато в чому ґрунтується на досвіді, знаннях та професійних якостях експертів. Між іншим без точних кількісних оцінок керувати процесом планування та оцінювати його результативність досить непросто.

Західні економісти в своїх роботах основну увагу приділяють «бюджетування з приростом» та «бюджетуванню з нуля».

«Бюджетування з приростом» відображає свою суть в тому, що бюджет планового року рівний бюджету минулого року, плюс деякий відсоток зростання. На думку Апчерча, подібний підхід суперечить концепції ефективного планування [1]. За своєю сутністю такий підхід близький до «планування від достатнього рівня», що був основним методом планування в умовах централізованої економіки; різниця лиш в тому, що при централізованій економіці «приріст»

встановлювався директивами «згори», а в умовах ринкової економіки їх самостійно планують підприємства.

«Бюджетування з нуля» виникло, як спроба побороти наявні обмеження в 60-х роках ХХ століття. На відмінно від «бюджетування з приростом» «бюджетування з нуля», відбувається незалежно від досягнутого рівня попереднього року.

Переваги планування «з нульовою базою» перед традиційними («бюджетуванням з приростом») за словами спеціалістів наступне [2]:

- 1) в традиційних системах спостерігається тенденція «експропріації» попередніх результатів шляхом додавання до показників попереднього періоду відсоткову надбавку. При складанні кошторисів з «нульовою» базою недоліків «кошторисів з приростом» немає, а тому можна говорити про те, що це є «кроком вперед»;
- 2) при становленні системи складання кошторисів з «нульовою» базою з'являється більш критичний підхід до всіх статей, порівняно із традиційним підходом»;
- 3) при складанні кошторисів «з нульовою базою» основний вплив при розгляді принципу «цінності за гроші» надається кінцевим результатам.

В 70-х роках цей метод став одним із найуживаніших методів. Проте, до кінця цього десятиліття розповсюдженість даного методу значно скоротилась; «Можна сміливо стверджувати, що складання кошторисів «з нульовою базою» ніколи не досягало такого широкого розповсюдження, як очікували його прибічники» – підкреслив К. Друрі (K. Druri, 2002) [2]. Основною причиною зниження зацікавлення даним методом полягає в тому, що він занадто дорогий та вимагає значних витрат часу.

Однією із основних проблем бюджетування (планування) є невизначеність майбутнього. Згідно думки Аперча, одним із засобів, що може допомогти зменшити елементи невизначеності перехідних бюджетів. Проте Аперч одразу акцентував увагу на тому, що перехідні бюджети занадто витрато- та трудомісткі [1].

Аналогічна ситуація до тієї, що писана вище, і з нормативним калькулюванням (система «Стандарт-кост»); хоча на думку А. Аперча при цьому методі підвищується точність бюджетів і є можливість аналізувати відхилення, проте, в той же час, він супроводжується значними витратами на впровадження та використання системи. «Доцільно проте пам'ятати, – акцентує увагу А. Аперч, – що взаємний вплив відхилень від бюджетів можуть виявитись настільки сильними, що їхній аналіз виявиться дорожчим, чим приріст прибутку, що отриманий як наслідок від запроваджених заходів, згідно результатів самого аналізу» [1].

В економічній методології також розглядається бюджетування за видами діяльності (АВВ), що

будується на принципах калькулювання АВС-методу. Метод АВС виник, як альтернатива системи «Стандарт-кост» – «Більш складний аналіз, що необхідний для калькуляції АВС-методу, – відзначив Аперч, – є більш витратним, що може призвести до нівелювання всіх вигод від його використання» [1].

Для нівелювання проблеми невизначеності виникла необхідність гнучкого бюджетування (планування), що дає змогу врахувати відхилення цін, витрат, об'ємів виробництва та структури асортименту. Проте, сутність та методи гнучкого бюджетування розглядаються вченими економістами по різному.

Ч. Хорнрен (Ch. Hornhren, 2015) вважає, що гнучке бюджетування формується на основі об'єму доходу, що планується, або планових витрат, що коригуються на фактичний об'єм виробництва продукції. На його думку, система гнучкого бюджетування відрізняється від статичного тим, що при розробці гнучкого використовується фактичний розмір доходу, а для статичного – плановий дохід [3].

В. Савчук ототожнює гнучке бюджетування з гнучким плануванням непрямих витрат. «Одним із підводних каменів наявного планування, – стверджує В. Савчук, – це непрямі витрати, що можуть значно спотворити загальні показники та призвести до явища невідповідності планів та результатів, а відповідно прирівняти до нуля всі зусилля менеджерів задля вирішення проблем» [4].

В гнучкому плануванні навряд чи варто настільки значну увагу звертати на непрямі витрати. Проблема полягає зовсім в іншому – традиційні методи розподілу постійних витрат дуже сильно спотворюють показники собівартості, прибутку та рентабельності по видах продукції.

Зовсім по іншому розглядає гнучке планування А. Аперч – в основі лежить припущення, що витрати та дохід знаходяться в лінійній залежності від об'єму випуску, тобто ціна продажу та непрямих витрат в усьому діапазоні релевантності однакові, а на величину постійних витрат об'єм випуску не впливає [1]. За своєю суттю гнучке планування за Аперчем аналогічне до системи СVP (взаємозв'язок витрат, об'єму випуску та прибутку), яку багато економістів вважають одним із найбільш ефективних планування діяльності підприємства. «Метод «витрати-випуск-прибуток», – зауважує Аперч, – передбачає один вид продукції (послуг) або незмінну структуру асортименту продукції; таке припущення придатне для організацій з одним видом продукції, але є шкідливим для організацій з декількома видами продукції» [1-2]. Для умов багатомоноклатурного виробництва такий метод є неприпустимий, оскільки в ринкових умовах не можна припускати, що при збільшенні об'єму продажу на 10%, то по всіх видах продукції відбудеться відповідне зростання на 10%.

Основним наріжним каменем для планування взагалі, а тим більше для такого планування є

проблема розподілу постійних витрат в умовах багатомоноклатурного виробництва. Іноземні економісти, щоб уникнути розподілу постійних витрат в умовах багатомоноклатурного виробництва діють згідно поради Е. Хелферта (E. Helfert, 1996), який в своїй роботі «Техніка фінансового аналізу» описує наступне: «правило, що дозволяє не потрапити в пастку полягає в тому, щоб скрізь, де тільки це можливо, використовувати показники витрат на одиницю продукції» [5]. Проте, значна частина проблем, що згадані вище, може бути вирішена при розподілі постійних витрат пропорційно до маржинального прибутку.

Ідея використання маржинального прибутку для розподілу постійних витрат вперше була оприлюднена в журналі «Економіст «в статті «Як розподіляти умовно-постійні витрати» [6], а також в багатьох наступних публікаціях, що присвячені управлінню витратами та прибутком.

Метою статті є на основі «Маржинального підходу» розробити методологічні рекомендації щодо формування гнучкого бюджету.

Виклад основного матеріалу дослідження

«Маржинальний підхід» та методу розрахунку, що ґрунтуються на ньому, формують мікроекономічну базу для ефективного підходу, щодо розподілу постійних витрат, формування собівартості, прибутку, рентабельності, ціноутворення та визначення ефективності інноваційної продукції.

Основне призначення маржинального прибутку не розподіл, а покриття постійних витрат і формування на цій основі прибутку, як в цілому по підприємству, так і по окремих видах продукції.

Для умов підприємств галузі машинобудування з дрібно-серійним та одиничним виробництвом вважається необхідним складання планів по кварталах, а тому ставки розподілу постійних витрат також мають бути квартальними.

Формування плану (бюджету) пропонується реалізовувати поетапно:

1-й етап: Розрахунок фактичних показників виконання плану за попередній квартал.

2-й етап: корегування цін, змінних витрат, коефіцієнтів маржинального прибутку за видами продукції.

3-й етап: Формування плану на квартал, із врахуванням показників «Маржинального підходу».

Методи розрахунку планових та фактичних показників, що запропоновані в розрахунках О. Орлова досить прості, що дозволяє ефективно здійснювати управління витратами та прибутком:

1) Маржинальний прибуток за видами продукції (ПМ_i):

$$ПМ_i = Ц_i - B_{zi}, \quad (1)$$

де Ц_i – ціна по i-му виду продукції;

B_{zi} – змінні витрати по i-му виду продукції.

2) Величина маржинального прибутку загалом по підприємству (М):

$$M = ПМ_i \cdot N_i, \quad (2)$$

де N_i – кількість i-го виду продукції.

3) Коефіцієнт беззбитковості (K_б):

$$K_b = B_{\text{пост}} / M, \quad (3)$$

де B_{пост} – постійні витрати в цілому по підприємству.

4) Запас надійності (З_н):

$$Z_n = 1 - K_b \quad (4)$$

5) Прибуток за видами продукції (П_i):

$$P_i = Z_n \cdot ПМ_i \quad (5)$$

6) Рентабельність по видам продукції (P_i):

$$P_i = (Z_n \cdot ПМ_i) / (Ц_i - Z_n \cdot ПМ_i) \quad (6)$$

7) Розмір прибутку загалом по підприємству (П):

$$P = M - B_{\text{пост}} \quad (7)$$

Окрім того, для розрахунку ціна на нову продукцію/замовлення Орловим пропонується наступна формула розрахунку ціни [7]:

$$Ц_n = B_z / (1 - K_{\text{мп}}), \quad (8)$$

де K_{мп} – коефіцієнт маржинального прибутку по аналогічному виробу, чи в цілому по підприємству.

При формуванні цін за цією формулою не враховуються постійні витрати та, практично, не розраховується собівартість виробу, проте в розрахунок закладено величина маржинального прибутку, що забезпечує покриття постійних витрат і формування прибутку на рівні аналогічного виробу, чи в цілому по підприємству.

Деталізація етапів планування згідно «Маржинального підходу»:

1-й етап: Розрахунок фактичних показників виконання плану за попередній квартал. Фактичні показники роботи підприємства в кварталі, що передує звітному, є досить цікавими з аналітичної точки зору, але проаналізовані нами методи бюджетування не дають можливості розрахувати фактичні показники. Спеціалісти по управлінському обліку з однієї сторони говорять про необхідність обліку фактичної собівартості та прибутку, але з іншого боку стверджують, що це пов'язано із великими складнощами. Як відповідь на це, Друрі К. вважає, що коли використовується система «Стандарт-кост», то: «...існують вагомні аргументи на користь того, щоб не займатись розрахунком фактичних собівартості продукції, оскільки дане питання пов'язано зі значними сумами грошових коштів» [2]. Проте, також відомо, що система «Стандарт-кост» надає можливість розрахунку повної собівартості (для розрахунку товарно-матеріальних запасів), тоді як невиробничі непрямі витрати не береться до уваги при розрахунку.

При використанні «Маржинального підходу» розрахунки, про які згадувалось раніше, щодо кожної з позицій не несуть ніякого додаткового навантаження та значних складнощів.

2-й етап: Коригування цін, змінних витрат, коефіцієнтів маржинального прибутку за видами продукції – дані коригування потрібні, оскільки в ході діяльності та виконання плану могли відбутись зміни цін, наприклад, на матеріали та напівфабрикати, що відповідно впливає на

собівартість продукції; зміни в невиробничій сфері, застосування нових технічних та технологічних рішень, удосконалення самої продукції та інші зміни також мають вплив на собівартість продукції. Також ціни можуть змінюватись залежно від домовленостей із покупцем по окремих видах продукції. Відповідно стає зрозуміло, що задля уникнення відхилень такі зміни потрібно враховувати до складання планів на наступний квартал.

При коригуванні цін, чи змінні змінних витрат може виникнути декілька варіантів таких змін, тому доцільно розглянути це на конкретному умовному прикладі.

Припустимо, що по виробу «Z» планова ціна складала 20 грн., а змінні витрати – 12 грн., відповідно маржинальний прибуток: 20 грн. – 12 грн. = 8 грн.; коефіцієнт маржинального прибутку рівно 0,4. За рахунок більш ефективного використання матеріалів змінні витрати на одиницю склали 10 грн. проти 12 грн., що було заплановано. Варіанти подальших дій в плануванні:

1) Прийнято рішення залишити попередню ціну, щоб збільшити потенційну рентабельність виробів. В такому випадку показники розраховуються максимально просто: $C=20$ грн.; $V_{зм}=10$ грн.; $PM=10$ грн.; $K_{мп}=0,5$.

2) Прийнято рішення про зниження ціни, щоб нова ціна забезпечувала показник потенційної рентабельності на рівні 0,45. Нагадаємо, що $C=V_{зм}/(1-K_{мп})$, звідси нова ціна дорівнює $10/(1-0,45)=18,2$ грн. В даному випадку рішення про зниження ціни має підкріплюватись плановим зростанням обсягів продажу, але рентабельність буде нижчою, ніж в попередньому варіанті.

3) Прийнято рішення про зниження ціни, але з умовою, щоб рентабельність було збережено на рівні фактичних показників попереднього кварталу, тобто $K_{мп}=0,4$. Звідси нова ціна буде рівна: $10/(1-0,4)=16,7$ грн.

Загалом при одночасній зміні цін та змінних витрат можливі наступні взаємозв'язки:

1) $C=18$ грн.; $V_{зм}=12$; $PM=6$; $K_{мп}=0,33$;

2) $C=22$ грн.; $V_{зм}=12$; $PM=10$; $K_{мп}=0,43$;

3) $C=16$ грн.; $V_{зм}=10$; $PM=6$; $K_{мп}=0,375$;

4) $C=16$ грн.; $V_{зм}=12$; $PM=4$; $K_{мп}=0,25$;

5) $C=20$ грн.; $V_{зм}=12$; $PM=8$; $K_{мп}=0,4$;

Такі інструменти досить корисні для прийняття управлінських рішень, щодо асортиментної політики, оскільки є змога розрахувати не лише середньозважений маржинальний прибуток, а й на кожну позицію окремо. Так в ситуації 4-го варіанту рентабельність виробу знижена, порівняно з базовим варіантом на 33,3%

3-й етап. Формування плану на квартал із врахуванням заходів із підвищення ефективності; розрахунки проводяться в наступній послідовності:

1) По всій продукції, що планується (наприклад, підтвердженні замовлення),

встановлюються ціни та розмір змінних витрат, а також планові обсяги в натуральних показниках. Наступним етапом є розрахунок показників. Згідно запропонованими раніше формулами; в т.ч., маржинальний прибуток за видами продукції із врахуванням планових об'ємів на квартал.

2) По нових позиціях встановлюється ціна, що також розраховується по формулі, що наведена вище ($C/C_{п.}$).

3) По заходах, що пов'язанні із покращенням техніки та технологій, окрім простої економії витрат за рахунок матеріалів та технологічної енергії, що призводять до росту маржинального прибутку по виробках, враховується і величина зростання постійних витрат, як наслідок від зростання амортизаційних відрахувань.

4) Після здійснення всіх прорахунків визначається нові показники маржинального прибутку та постійних витрат загалом по підприємству та, у відповідності з прийнятим алгоритмом, розраховуються показники прибутку та рентабельності загалом по підприємству та по кожному з видів продукції.

Також, варто звернути увагу на те, що, на відмінно, від поширених методів бюджетування, де основною метою було розрахувати собівартість та встановити на цій основі прибуток по видах продукції, в запропонованих розрахунках постійні витрати при розрахунку собівартості за видами продукції не враховуються (крім розрахунку рентабельності), оскільки вони не є головними при формуванні прибутку та при ціноутворенні. Така позиція пояснюється тим, що собівартість за видами продукції в основному залежить від зміни структури асортименту, масштабів виробництва окремих видів продукції, появи нових виробів, або ж зняття з виробництва старих.

Собівартість за видами продукції в умовах багатонаменклатурного виробництва виступає своєрідною «рухомою мішенню» і через це саме такий підхід є найбільш ефективним для формування ціни.

У випадку виникнення в планових показниках будь-яких змін досить легко оперативно внести зміни і в показник маржинального прибутку загалом по підприємству та, при потребі, відкоригувати розмір постійних витрат, що дозволить також внести необхідні зміни в усі інші показники.

Окремим питанням, на яке варто звернути увагу є вирішення певного обмеження «Маржинального підходу» як такого, а саме його орієнтованість на попозиторну калькуляцію, тоді як у випадку попроцесної (розподіл по дільницях, відділах і т.д.) більш придатним є АВС-метод, який внаслідок своїх недоліків, (високі затрати коштів та часу на впровадження), також не відповідає сучасним ринковим вимогам. Для нівелювання таких обмежень пропонується об'єднати переваги обох методів в єдиному гібридному АВС-методі.

В даному випадку розрахунок буде вестись наступним чином:

- 1) визначити основні підрозділи та напрямки діяльності, що пов'язані із виробництвом;
- 2) визначити витрати по кожному з процесів (інколи називають «пул витрат»). Важливою умовою даного етапу, що відрізняє його від традиційного ABC методу, є відмова від врахування постійних витрат на даному етапі;
- 3) визначити драйвери по всіх процесах;
- 4) розрахувати ставку драйвера для кожного носія затрат (розраховується шляхом ділення пулу затрат на кількість драйверів);

- 5) застосувати розраховані ставки для кожного з об'єктів витрат.

За допомогою даних 5 кроків нівелюється по процесна прив'язка та розраховується позиційна калькуляція методом покриття, що дає змогу надалі використовувати показники «Маржинального підходу».

Приклад для порівняння класичного та гібридного методів (прийемо, що переналадки та контроль якості є рівноцінними по кожному виробу), табл. 1.

Таблиця 1. Порівняння класичного та гібридного методів ABC

Статті	Поршень	Гідронасос	Ванна
Вихідні дані			
Змінні витрати, грн.	400	400	400
Ціна	730	700	800
Кількість, шт	10000	20000	30000
Кількість заявок	1200	1800	2000
Кількість переналадок	240	260	300
Контроль якості, грн.	8000000		
Переналатка обладнання, грн.	7600000		
Розрахункові дані класичним методом			
Ставка контролю якості	$8000000/(1200+1800+2000)=1600$		
Ставка переналадки обладнання	$7600000/(240+260+300)=9500$		
Проведення процедур контролю якості, грн.	$1600 \cdot 1200/10000=192$	$1600 \cdot 1800/20000=144$	$1600 \cdot 2000/30000=107$
Проведення процедур переналадки, грн.	$9500 \cdot 240/10000=228$	$9500 \cdot 260/20000=124$	$9500 \cdot 300/30000=95$
Повна собівартість, грн	$400+192+228=820$	$400+144+124=668$	$400+107+95=602$
Прибуток, грн	$730-820=-90$	$700-668=32$	$800-602=198$
Рентабельність, %	-	4,57	24,75
Прибуток загалом, тис. грн.	5700		
Розрахункові дані гібридним методом (повний варіант)			
Маржинальний прибуток, грн./од.	$730-400=330$	$700-400=300$	$800-400=400$
Маржинальний прибуток загалом, грн.	$330 \cdot 10000=3300000$	$300 \cdot 20000=6000000$	$400 \cdot 30000=12000000$
Ставка контролю якості	$8000000/(3300000+6000000+12000000)=0,3756$		
Ставка переналадки обладнання	$7600000/(3300000+6000000+12000000)=0,3568$		
Проведення процедур контролю якості, грн./од.	$0,3756 \cdot 330=123,94$	$0,3756 \cdot 300=112,68$	$0,3756 \cdot 400=150,23$
Проведення процедур переналадки, грн.	$0,3568 \cdot 330=117,75$	$0,3568 \cdot 300=107,04$	$0,3568 \cdot 400=142,72$
Повна собівартість, грн/од.	$400+124+118=642$	$400+113+107=620$	$400+150+143=693$
Прибуток, грн./од.	$730-642=88$	$700-620=80$	$800-693=107$
Рентабельність, %	12,05	11,43	13,38
Прибуток загалом, тис. грн.	5700		
Розрахункові дані гібридним методом (оптимізований варіант)			
Маржинальний прибуток, грн./од.	$730-400=330$	$700-400=300$	$800-400=400$
Маржинальний прибуток загалом, грн.	21300000		
«Постійно-змінні витрати», грн.	$8000000+7600000=15600000$		
Ставка розподілу	$15600000/21300000=0,7324$		
Постійні витрати, грн./од.	$0,7324 \cdot 330=241,69$	$0,7324 \cdot 300=219,72$	$0,7324 \cdot 400=292,96$
Повна собівартість, грн./од.	$400+242=642$	$400+220=620$	$400+293=693$
Прибуток, грн./од.	$730-642=88$	$700-620=80$	$800-693=107$
Рентабельність, %	12,05	11,43	13,38
Прибуток загалом, тис. грн.	5700		

Джерело: власна розробка автора

Приклад, що представлений в табл. 1 демонструє етапи, які передбачені ABC методом та можливість їх зведення до розрахунку на основі «Маржинального підходу», що дозволяє відмовитись від зайвих розрахунків, таких як ставки, а відповідно і значно зменшити затрати ресурсів та підвищити мобільність, оскільки в реальності ставок в рази більше, ніж представлено в прикладі. Пояснимо: при розрахунку ABC-методом враховуються всі постійні витрати, які розраховуються згідно драйверів та ставок

розподілу, що призводить до необхідності перерахунку при будь-яких змінах структури, а також є досить ресурсоемними (людські ресурси та час) самі по собі, оскільки на реальних підприємствах таких драйверів та ставок може бути велика кількість, що фактично призводить до результату, коли отримані дані на час отримання не є актуальними. Використання ж «Маржинального підходу» дає змогу діяти з постійними витратами за стандартною схемою – всі витрати, що раніше розподілялись через ставки

приймаються як єдина сума постійних витрат, що розподіляється згідно маржинального прибутку (ставки розподілу) та нівелює затрати часу на розрахунок драйверів, ставок та інших необхідних для АВС-методу показників, тоді як кінцеві результати є абсолютно співставними.

Також, згідно табл. 1, стає зрозуміло, що гібридний метод дає змогу зберегти умову, що при ефективній діяльності підприємства всі продукти є ефективними, так і навпаки. Також в ході розробки методу виявилось, що всі процесні витрати можна звести до «змінно-постійних» сумарно, а не по процесах та використовувати надалі інструменти «Маржинального підходу». Завдяки цьому значно спрощуються розрахунки та «усуваються» додаткові складники кінцевого результату. Надалі, залежно від рівня процесу, відбувається подальша калькуляція, або ж розподіл усіх інших витрат.

Висновки

Протягом історії вивчення питання бюджетування (планування) виокремилось два підходи: традиційний та гнучкий. Гнучкий є таким, що має максимально відповідати ринковим умовам багатоміноменклатурного виробництва,

проте найбільш поширені є досить дорогавартісними та орієнтованими на собівартість, а не на покриття витрат, що робить генеровані ними дані викривленими, а, відповідно, недостатніми для прийняття вірних управлінських рішень. В зв'язку із цим в статті запропоновано наступні інструменти нівелювання даних недоліків при плануванні:

- 1) побудова системи планування на основі показників «Маржинального підходу»;
- 2) здійснення планування поквартально;
- 3) побудова ціноутворення та планових показників шляхом базування на фактичних показниках минулого кварталу із коригуванням запланованих змін;
- 4) запропоновано використання гібридного АВС-методу при плануванні у випадку по процесного виробництва де є обмеженні можливості використання «Маржинального підходу».

Подальший розвиток вивчення цього напрямку планування в перспективі має також забезпечити і «автоматизацію» коригування цін згідно дій конкурентів на основі інформації відділу маркетингу.

Abstract

The problems of the budgeting (planning) are one of the main issues in the study of improving the efficiency of the industrial enterprises. The importance of this issue is because the results of the activities are practically directly depending on the reliability of the plans.

The economists have studied the issue of budgeting for many years. Traditional approaches ("budgeting with increments" and "budgeting from scratch") were developed, as well as flexible budgeting, which was manifested in the systems of "cost-output-profit", "standard-cost" and ABC-method, that are fairly expensive in the implementation, but which do not give the objective results for a correct management decision.

The main task of the work is the need to develop an algorithm and to systematize the most objective instrument of the planning the activity of an industrial enterprise, as one of the steps to increase its efficiency.

An approach that based on the use of an algorithm that was built according to the "marginal approach" was proposed for the leveling the existing problems of planning. The planning according to this approach involves 3 stages:

- 1) calculation of actual figures of the previous quarter;
- 2) making the necessary adjustments to the basic output indicators;
- 3) formation of plans for the next quarter.

In addition, the hybrid ABC method is proposed as a tool for leveling certain limitations of the margin approach.

Список літератури:

1. Апчерч А. Управленческий учёт: принципы и практика / А. Апчерч. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 952 с.
2. Друри К. Управленческий и производственный учёт / К. Друри. – М.: ЮНИТА ДАНА, 2002. – 1071 с.
3. Хорнрен Ч. Управленческий учёт / Ч. Хорнрен, Дж. Фостер, Ш. Датер. – СПб.: Питер, 2015. – 1008 с.
4. Савчук В. Финансовый менеджмент предприятий / В. Савчук. – К.: Издательский дом «Максимум», 2001. – 600 с.
5. Хелферт Э. Техника финансового анализа / Э. Хелферт. – М.: Аудит, 1996. – 663 с.
6. Орлов О.А. Всегда ли цель оправдывает средства? Как распределить условно-постоянные издержки / О.А. Орлов, Е.Г. Рясных // *Економіст*. – 2002. – №5. – С. 45-49.
7. Орлов О.А. Анатомия затрат и цен на новую продукцию / О.А. Орлов // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. – 2009. – №3, Т. 1. – С. 7-13.

References:

1. Apcherch A. (2002). Upravlencheskii uchet: principy i praktika [Management accounting: principles and practice]. Moskow: Finansy i statistika [in Russian].
2. Drury K. (2002). Upravlenchyskii i proizvodstvenyi uchet [Management and production accounting]. Moscow: UNITA DANA [in Russian].
3. Hornren Ch. (2015). Upravlenchyskii uchet [Management Accounting]. St. Petersburg: Piter [in Russian].
4. Savchuk V. (2001). Finansovui menegment predpriatii [Financial management of enterprises]. Kyiv: Izdatelskyi dom "Maksimum" [in Russian].
5. Helfert E. (1996). Tehnyka finasovoho analyisa [Technique of financial analysis]. Moscow: Audyt [in Russian].
6. Orlov O.A. & Riasnyh E.H. (2002). Vsegda ly tsel opravdyvaet sredstva? Kak raspredelit uslovno-postoiannye isderzhky? [Does the target justify the means? How to allocate conditionally fixed costs]. Ekonomist – Economist, 5, 45-49 [in Russian].
7. Orlov O.A. (2009). Anatomyia zatrat I tsen na novoiu produktsyiu [Anatomy of costs and prices for new products]. Visnyk khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky. – Herald of Khmelnytskyi National University: Economical sciences, 3, Vols. 1, 7-13 [in Russian].

Надано до редакційної колегії 11.10.2017

Нам'ясенко Віктор Миколайович / Viktor M. Namiassenko
victor_wolf@ukr.net

Посилання на статтю / Reference a Journal Article:

Нам'ясенко В. М. Проблеми бюджетування (планування) в умовах ринкової економіки [Електронний ресурс] / В. М. Нам'ясенко // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2017. – №5 (33). – С. 36-42. – Режим доступу до журн.: <https://economics.opu.ua/files/archive/2017/No5/36.pdf>