

## МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Передумовою та об'єктивною необхідністю розвитку підприємства є впровадження технології бюджетування. Незважаючи на численність публікацій щодо складу бюджетів на підприємстві та методичних засад їх формування існує необхідність продовження досліджень у цьому напрямку. Зокрема недостатньо дослідженим є питання організації бюджетування у торговельних підприємствах з урахуванням видів торгівлі (гуртова, роздрібна), організаційного формату підприємств (мережева структура, підприємства, які не входять до мережових структур), рівня інтеграції торговельних підприємств з іншими суб'єктами господарської діяльності (входження до логістичних ланцюгів, реалізації товарів на умовах консигнації, використання аутсорсингу за окремими операціями, проектами).

За узагальнення наукових публікацій (Ф. Бутинець, М. Пушкар, Т. Ілляшенко, К. Ілляшенко, М. Скобенко, О. Покопишин, Г. Андрєва, С. Короленко та ін.) бюджетування визначено як управлінську технологію, що передбачає досягнення цільових настанов підприємства шляхом впровадження системи бюджетів (О. Мельник, Т. Ілляшенко, К. Ілляшенко, М. Скобенко). З огляду на об'єкти бюджетування бюджети можуть бути сформовані за центрами відповідальності або фінансового обліку, видами діяльності (постачання, виробництво, збут, продажі), структурним підрозділом підприємства, бізнес-напрямком, видами витрат, бізнес-процесами підприємства, проектами тощо. У загальному виді бюджетування на підприємстві є циклічним процесом, який може бути поданий етапами з формування бюджетів (операційного та генерального), моніторингу їх виконання та корегування (за необхідності). Кожний з вказаних етапів реалізується за певного методичного інструментарію, що включає сукупність показників та способи їх визначення.

Основним бюджетом торговельного підприємства є бюджет продажів, який формується з урахуванням ємкості ринку та частки торговельного підприємства на ньому, а також складу товарного асортименту, цін на товари. Бюджет з продажів становить основу для бюджету товарних запасів, дані за яким, який у свою чергу, використовуються під час визначення обсягу та структури закупівлі, витрат на придбання товарів, величини умовно-змінних витрат, а натомість сукупності фінансових бюджетів (інвестиційного бюджету,

бюджету грошових коштів, річного балансу). Під час формування бюджету продажів для розрахунку обсягу товарообороту використовуються методи середнього темпу зростання, абсолютного приросту, прямого розрахунку (з огляду на асортимент товарів та ціни на них), економіко-математичного моделювання.

Основна діяльність торговельного підприємства здійснюється за певного товарного забезпечення, що зумовлює об'єктивність включення до складу бюджетів торговельного підприємства бюджету товарних запасів, який формується з урахуванням даних щодо обсягу продажів, норм товарних запасів та їх фактичних залишків. Під час формування бюджету товарних запасів враховується структура запасів (а саме такі їх види як поточний, страховий, транспортний, підготовчий запаси), а також методи їх нормування (економіко-статичні методи, метод техніко-економічних розрахунків, економіко-математичні методи, експертні методи).

Показники, що використовуються під час формування бюджету товарних запасів і під час моніторингу його виконання – рівень товарних запасів у днях обороту, середній обсяг товарного запасу, оборотність товарних запасів. Бюджети товарних запасів складаються у розрізі структурних підрозділів, бізнес-напрямків і видів товарів, що дає можливість сформувати бюджети закупок за вказаними напрямками.

Врахування лімітів товарних запасів а також обсягу продажів є передумовою формування бюджету закупок, основу розрахунку якого становить балансовий метод. Як і в разі товарних запасів бюджет закупок формується за підрозділами торговельного підприємства та у розрізі окремих товарів, що пов'язано з особливостями організації комерційної діяльності торговельного підприємства, а саме роботою з постачальниками. Значущим при цьому є угоди щодо реалізації товарів та рівень інтеграції економічних відносин торговельного підприємства та постачальника, що є інструментами корегування бюджетів. В разі переходу прав власності на товар до торговельного підприємства останній має можливість регулювати обсяги продажів і стан товарних запасів через механізми цінових знижок, акцій, тощо. Якщо торговельне підприємство реалізує товар за цінами встановленими угодою, або товар знаходиться на консигнації і не був реалізований у певні (встановлені) інструменти щодо впливу на обсяги продажів практично відсутні. За умови, що торговельне підприємство та постачальник зацікавлені у подальшій співпраці рівень зменшення цін на нереалізовані товари та подальші дії щодо них підлягають погодженню.