

РОЗДІЛ II. УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Бурдейна Л.В., магістрант 2-го року підготовки,
спеціальності «Менеджмент»,
Вінницький інститут Університету «Україна»

БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

BUDGETING AS A TECHNOLOGY OF ENTERPRISE MANAGEMENT

Анотація. У статті розглянуто суть та виділено основні взаємозв'язки категорій «бюджет», «бюджетування», «процес бюджетування», основні бюджетні форми та принципи побудови бюджетів. Розглянуто основні положення процесу бюджетування на підприємстві. Наведено вимоги до його проведення у структурних підрозділах підприємства та на підприємстві. Узагальнено принципи бюджетного підходу до управління підприємством та розглянуто переваги цього методу.

Ключові слова: бюджет; бюджетування; внутрішньофірмове бюджетування; бюджетна організація; метод бюджетування.

Abstract. The article considers the essence and highlights the main relationships of the categories «budget», «budgeting», «budgeting process», the main budget forms and principles of budgeting. The main provisions of the budgeting process at the enterprise are considered. The requirements for its implementation in the structural units of the enterprise and at the enterprise are given. The principles of the budget approach to enterprise management are generalized and the advantages of this method are considered.

Keywords: budget; budgeting; internal budgeting; budget organization; budgeting method.

Постановка проблеми. Ринкові умови господарювання потребують ефективніших підходів до управління підприємством. Ефективність знаходить відображення в фінансових результатах роботи підприємства, їх досягнення є однією важливою задачею діючої системи управління. На багатьох українських підприємствах сьогодні відсутня ефективна система управління, що підтверджують показники їх діяльності. Зміна принципів управління в останні роки обумовила актуальність проблеми розвитку бюджетування в Україні. Це зумовлює необхідність створення адаптованих до вітчизняних умов принципів бюджетування підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Окремі методологічні, методичні й організаційні аспекти бюджетування досліджуються такими українськими та зарубіжними вченими як Ш. Бланкарт, Дж. М. Кейнс, В. Парето, К. Рау, П. Самуельсон, М. Ходорович, Х. Циммерман, Г. Шахова, С. Буковинський, О. Василик, В. Геєць, В. Глущенко, А. Даниленко, І. Запатріна, Л. Лисяк, І. Лук'яненко, І. Луніна, І. Лютий, В. Опарін, В. Федосов, І. Чугунов та інші.

Відзначаючи вагомий внесок дослідників у цій сфері, слід зауважити, що окремі аспекти бюджетного планування діяльності підприємств потребують подальших досліджень. Зокрема, це стосується розкриття місця, ролі та функцій бюджетного планування у

забезпеченні реалізації фінансових стратегічних цілей підприємства, впровадження та інтенсифікації розвитку бюджетування як інструменту поточного фінансового планування.

Формулювання цілей статті. Основною метою дослідження є узагальнення наукових відомостей про механізм розробки і впровадження окремого методу управлінської діяльності – бюджетування.

Виклад основного матеріалу. Під бюджетуванням пропонується розуміти управлінську технологію складання бюджетів, яка дає змогу зв'язати діяльність підприємства з його стратегічними цілями, планувати, організовувати, контролювати та мотивувати виконання бюджетів на підприємстві, тобто здійснювати процес управління підприємством, спрямований на досягнення поставлених перед підприємством цілей. Процес постановки бюджетування на підприємстві доволі складний та довготривалий, тому різні вчені розглядають його складові по-різному.

Більшість вчених в своїх роботах не надають чіткого опису послідовності етапів процесу постановки бюджетування на підприємстві, а розглядають визначення видів, форматів бюджетів, схем їх консолідації [1; 3; 5]. Даний підхід не досить коректний так як може призвести до основної помилки бюджетування – здійснення планування заради планування, а не заради досягнення поставлених перед підприємством цілей.

Немировський І.Б. та Старожукова І.А. пропонують здійснювати управління підприємством за допомогою системи збалансованих показників на основі бюджетного планування та формування фінансової структури підприємства, не указуючи, що саме входить до процесу впровадження бюджетування на підприємстві [4].

Ретельний узагальнений опис процесу постановки бюджетування наданий лише в роботі, в ній виділяється три етапи постановки бюджетування [6]:

1. Технологія бюджетування.
2. Організація бюджетування.
3. Автоматизація бюджетування.

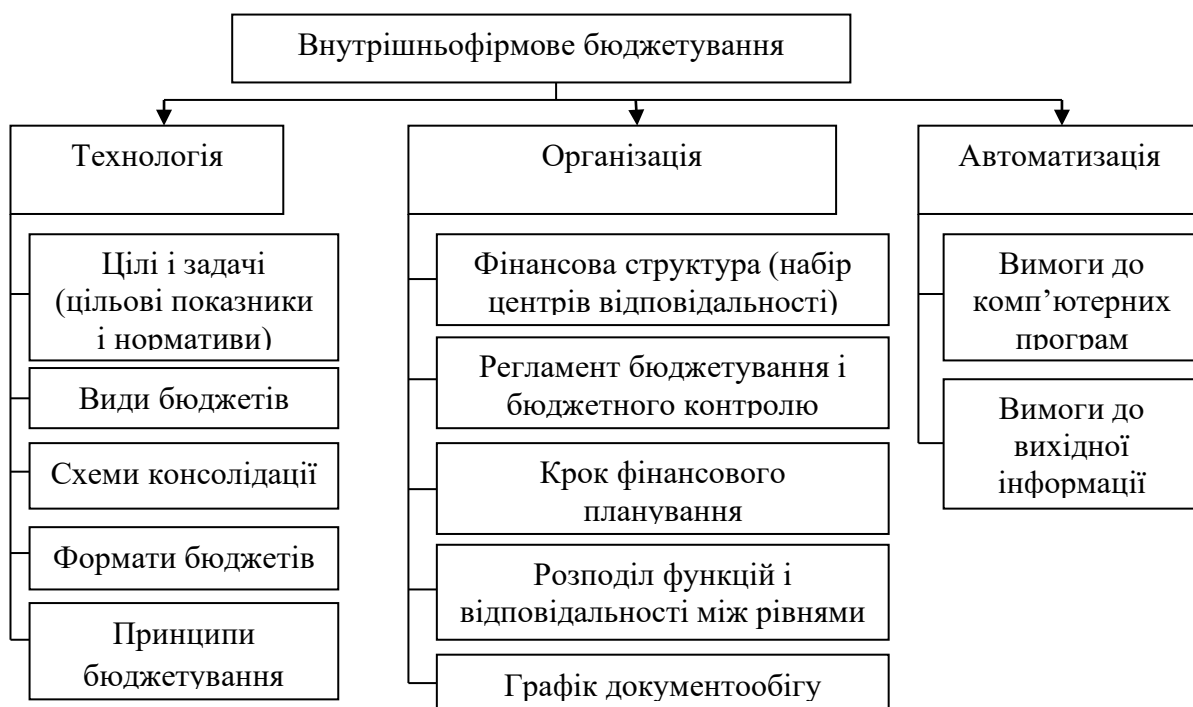


Рис. 1. Схема внутрішньофірмового бюджетування [6]

Отже, повноцінне бюджетування, як управлінська технологія, повинно включати три взаємопов'язані складові частини: технологія, організація і автоматизація фінансових розрахунків (рис. 1).

Бюджетування на підприємстві виконує три основні функції: планування, прогнозу та аналізу. Функція планування є найважливішою, бюджетування – це основа для внутрішньофірмового планування. Тобто виходячи зі стратегічних цілей підприємства, бюджети вирішують завдання розподілу фінансових ресурсів, що знаходяться у розпорядженні підприємства. Функція прогнозу полягає у розрахунку прогнозних показників з виконання планових завдань на основі обліку (бухгалтерського та управлінського). Функція аналізу передбачає зіставлення фактичних даних з плановими показниками на кожному етапі, виявлення відхилень, наступне коригування дій.

Бюджетування доцільно використовувати:

- за необхідності пошуку шляхів зниження й побудови раціональної структури витрат, зниження питомих витрат продукції, за групами продукції;
- при структуризації доходів і витрат суб'єктів господарювання й визначення прибутковості напрямків бізнесу, товарних груп, структурних підрозділів і т.п.;
- при реструктуризації компанії;
- при виникненні важко контрольованих витрат і якщо рух грошових коштів поступово відхиляється від установленого порядку [7].

Бюджетування діяльності підприємств дозволяє створити ефективну систему управління фінансами; підвищити інвестиційну привабливість; оптимізувати доходи й витрати в цілому; отримувати консолідовану звітність; розраховувати й оцінювати показники ліквідності та рентабельності підприємств; підвищити ефективність управління в цілому. Бюджетування є послідовною реалізацією логічно побудованої сукупності етапів. У сучасній економічній літературі немає єдиного підходу щодо складу зазначеної сукупності етапів і послідовності їх реалізації, тому вважаємо за доцільне запропонувати такий підхід до побудови структурно-логічної схеми бюджетування підприємств:

- аналіз існуючих бізнес-процесів планово-бюджетного й фінансового управління;
- розроблення схеми бюджетування, що відображає основні бізнес процеси;
- виділення центрів фінансового обліку;
- розроблення правил, процедур, які реалізують та регламентують бюджетне управління;
- створення бюджетних форм, необхідних для управління організацією через бюджет;
- розроблення й оптимізація бізнес-процесів планово-бюджетного управління (у т.ч. на основі функціонально-вартісного аналізу);
- розроблення взаємодії центрів фінансової відповідальності (структурних підрозділів) при постановці бюджетування;
- розроблення форм бюджетного контролю й регламентів взаємодії;
- постановка фінансової політики;
- інтеграція з існуючою системою планування;
- впровадження системи бюджетного управління.

Розроблення бюджету суб'єктів господарювання передбачає поетапну підготовку операційних та фінансових бюджетів. За призначенням виділяють головний (генеральний)

бюджет і операційні бюджети. Генеральний бюджет об'єднує бюджети різних підрозділів і видів діяльності на основі сумування операційних бюджетів для складання загального фінансового бюджету підприємства за звітний період. У результаті складання генерального бюджету розробляються бюджет грошових коштів, бюджет прибутків і збитків, прогнозний баланс. Головний бюджет складається з двох частин:

- операційні бюджети, які в результаті формують бюджет прибутків і збитків. Операційні бюджети включають бюджет продажу, бюджет виробництва, бюджет виробничих запасів, бюджет прямих витрат на матеріали, бюджет виробничих накладних витрат, бюджет прямих витрат на оплату праці, бюджет комерційних витрат, бюджет управлінських витрат;

- фінансовий бюджет, який включає у себе бюджет капітальних вкладень (інвестиційний бюджет), бюджет грошових коштів (касовий бюджет) та прогноз річного балансу.

Особливістю бюджетів (на відміну від форм бухгалтерської звітності) є те, що форми бюджетів не стандартизуються і визначаються цілями і об'єктами планування, характером і обсягами діяльності підприємства, його фінансовою і виробничою структурами. Загальним бюджетом структурної одиниці є бюджетний баланс доходів і витрат, в якому окремо визначаються операції з внутрішнього переміщення: обсяги продукції (робіт, послуг), трансфертні ціни передачі та витрати, пов'язані зі створенням проміжного продукту, що складається при функціонуванні підприємства як цілісної економічної системи.

Бюджети підприємства можуть складатися за допомогою різних методів. Але в їх основі лежить балансовий метод, який допомагає узгодити потреби і ресурси, балансуються не тільки підсумкові показники надходжень і видатків, а й для кожної статті витрат визначаються джерела покриття.

Вибір методів розроблення бюджетів залежить від характеристик функціонування підприємства, а саме: розмірів та життєвого циклу, стабільності середовища функціонування, рівня розвитку бюджетної системи на підприємстві, особливостей внутрішньоорганізаційної побудови, централізації управління, наявності розробленої на підприємстві системи норм та нормативів, диверсифікації діяльності, кваліфікації працівників, задіяних у процесі бюджетування, рівня застосування сучасних інформаційних технологій та програмного забезпечення.

Таким чином, сутність функції бюджетного планування (бюджетування) знаходить своє відображення в методах за допомогою яких воно реалізується. Класифікацію методів бюджетного планування за класифікаційними ознаками представимо в таблиці 1.

Метод синхронного бюджетування полягає в одночасному розробленні і координуванні бюджетів на різних рівнях та різного спрямування. При високому рівні диверсифікації діяльності підприємства доцільно використовувати метод послідовного бюджетування, при цьому планування починається з визначення обмежувального фактора («вузького місця») і складання бюджету, в якому він є визначальним.

За рівнем пристосування бюджетування до змін виділяють метод стабільного (фіксованого) і метод гнучкого бюджетування та розрізняють жорсткі (або статичні) і гнучкі бюджети. Жорсткий бюджет розраховується на певний рівень ділової активності підприємства та служить для порівняння з фактично досягнутими показниками. Гнучкий, навпаки, враховує зміни у діяльності підприємства та рівні його ділової активності (так, наприклад, у гнучких бюджетах показники можуть перераховуватися на фактичний обсяг

виробництва і реалізації), надаючи оптимістичний та песимістичний прогнози.

Метод неперервного бюджетування дає змогу за результатами виконання бюджетів за певний мінімальний період вносити корективи і зміни до бюджетів залишкового бюджетного періоду та розробляти бюджети на мінімальний бюджетний період.

Таблиця 1

Класифікація методів бюджетного планування (бюджетування)

№	Класифікаційна ознака	Метод бюджетного планування (бюджетування)
1	За порядком розроблення	– метод синхронного бюджетного планування; – метод послідовного бюджетного планування
2	За рівнем пристосування бюджетного планування до змін середовища функціонування організацій	– метод стабільного (фіксованого) бюджетного планування; – метод гнучкого бюджетного планування; – метод неперервного бюджетного планування
3	За рівнем централізації бюджетного планування	– метод централізованого бюджетного планування; – метод децентралізованого бюджетного планування (метод «бюджетних замовлень»); – метод зустрічного бюджетного планування («комбінований»)
4	За вибором об'єктів бюджетного планування	– метод поопераційного бюджетного планування; – метод бюджетного планування за центрами відповідальності; – метод бюджетного планування за видами бізнесу; – проектно- та програмно-цільовий метод бюджетного планування; – змішаний (матричний) метод бюджетного планування
5	За вхідною базою бюджетного планування	– метод бюджетного планування з нульової бази; – методи бюджетного планування на базі попередніх бюджетів (від досягнутого): нарощування, пріоритетний, факторний, коефіцієнтний (індексний)
6	За способом розрахунку планових бюджетних показників	– оптимізаційно-варіантний; – економіко-математичне моделювання; – динаміко-статистичний; – нормативний

Сутність методу централізованого бюджетування у плануванні «згори вниз», а методу децентралізованого бюджетування у планування «знизу вгору», комбінований метод поєднує у собі два попередні.

Метод бюджетного планування «з нуля» використовують при впровадженні системи бюджетування на підприємстві або у випадку розширення його виробничих потужностей, він не враховує показників попередніх бюджетів та потребує ретельного аналізу і розрахунків.

Метод бюджетування від досягнутого використовується на підприємствах, бюджетні системи яких вже функціонують, і бюджетні показники попереднього періоду розглядаються як база для розрахунку планових. Методів бюджетування від досягнутого існує декілька:

- нарощування (розрахунок бюджетів на підставі звітних показників попереднього періоду з урахуванням перспектив діяльності у майбутньому періоді);
- пріоритетний (розрахунок бюджетів на підставі звітних показників попереднього періоду з обґрунтуванням пріоритетних напрямків зміни відповідних бюджетних сум);
- факторний (коригування показників бюджетів з урахуванням впливу факторів та

зовнішнього середовища);

- коефіцієнтний або індексний (базується на застосуванні системи коригувальних коефіцієнтів, що дають змогу перетворити звітний бюджет на плановий).

Нормативний метод передбачає розрахунок бюджетних показників на основі норм та нормативів, а екстраполяційний дозволяє переносити тенденції зміни бюджетних показників у попередніх періодах на плановий період. Економіко-математичне моделювання застосовується для кількісної оцінки впливу факторів середовища на бюджетні показники та розроблення кількох варіантів планових бюджетних показників, а вибір оптимального з кількох варіантів передбачає оптимізаційно-варіантний метод.

Метод поопераційного бюджетування зводиться до формування бюджетів за певними операціями.

Метод бюджетування за центрами відповідальності передбачає вибір конкретних центрів відповідального (витрат, збуту, прибутку, інвестицій тощо) і складання бюджетів тільки з урахуванням витрат, які цими центрами безпосередньо контролюються та регулюються.

Метод бюджетування за видами бізнесу дозволяє виокремити високорентабельні й нерентабельні види бізнесу та приймати управлінські рішення щодо доцільності розвитку окремих видів бізнесу або потреби у реструктуризації підприємства.

Проектно- та програмно-цільовий методи передбачають формування бюджетів за окремими проектами або програмами, а показники цих бюджетів консолідуються потім у зведених бюджетах.

Матричний метод застосовується для узгодження поопераційних бюджетів, бюджетів за центрами відповідальності, бюджетів за видами бізнесу та за окремими проектами і програмами.

Бюджетування повинно базуватись на наступних основних принципах: 1) єдності та цілеузгодження; 2) безперервності; 3) гнучкості; 4) участі; 5) відповідальності; 6) пріоритетності; 7) декомпозиції; 8) ефективності.

1. Принципи єдності та цілеузгодження, полягає у тому що, бюджетування як і вся система фінансового управління, повинно мати єдиний підхід. Бюджетна діяльність окремих функціональних підрозділів повинна бути скоординована та узгоджена за обсягами й напрямками. Зміни у бюджетах одного підрозділу обов'язково знайдуть відображення в бюджетах більш вищого рівня та можуть впливати на бюджети інших підрозділів. Крім того, бюджетна діяльність повинна бути інтегрована, тобто кожна з підсистем бюджетування повинна діяти, виходячи з загальної стратегії підприємства, а кожен окремий бюджет повинен бути частиною бюджету підрозділу більш вищого рівня та підприємства в цілому.

2. Принцип безперервності є необхідним через те що, по-перше, процес бюджетування повинен здійснюватись постійно. Хоча на практиці підприємства часто припиняють його одразу після складання й затвердження бюджету на певний проміжок часу, після чого планово-аналітична діяльність зовсім не проводиться до початку наступного періоду. По-друге, хоча розроблені бюджети й мають чітко окреслений бюджетний період, при досягненні якого вони змінюють своє призначення, все ж бюджетування на даному етапі не закінчується, а тільки переходить з однієї фази до іншої, тобто одні плани та дії змінюють інші безперервно, що дозволяє успішно координувати та спрямовувати різні напрямки діяльності на досягнення стратегічної мети. Головною умовою забезпечення безперервності є правильна методологія проведення «наскрізного» план-факт аналізу виконання бюджету, на

основі якого формуються цифри бюджетних показників наступного періоду, тобто план-факт аналіз – це одночасно відправна та кінцева стадія бюджетного циклу.

3. Принцип гнучкості полягає в тому, що повинна існувати можливість коригування планів у відповідності зі змінами зовнішніх та внутрішніх умов. Однак стосовно бюджетування не слід сприймати даний принцип як необхідність чи обов'язковість зміни прийнятого бюджету всякий раз при будь-яких суттєвих змінах умов функціонування підприємства. Мета та завдання, які покладено в основу бюджету, повинні бути постійними протягом всього бюджетного періоду.

4. В основі принципу участі, покладено твердження про те, що процес формування бюджетів повинен залучати до себе всіх кого він безпосередньо стосується. До бюджетного процесу, включаючи складання й коригування бюджетів, повинні бути залучені всі керівники, включаючи керівників середньої й нижньої ланки управління. Оскільки важливо, щоб керівники різних підрозділів, центрів відповідальності були зацікавлені в досягненні бюджетних показників, необхідно, щоб бюджети не нав'язувались «зверху», тому що в такому разі вони будуть більше викликати протидію працівників, а ніж бути стимулом їх виконання. Безпосередні керівники центрів відповідальності повинні приймати активну участь у розробці бюджетів для своїх підрозділів, тому що вони краще знають можливості своїх підрозділів, а також їхню необхідність у ресурсах. Вищий рівень управління повинен визначати загальні фінансові цілі, деталі ж бюджетів повинні розроблятися спільними зусиллями усіх рівнів управління.

5. Принцип пріоритетності. Дефіцитні ресурси повинні використовуватись у найбільш вигідних напрямках, при цьому витрати на інші напрямки повинні скорочуватись. В бюджеті свідомо формується напрямок основного удару, при цьому витрати за іншими напрямками діяльності скорочуються. Бюджетування спонукає керівників усіх рівнів до консолідованого прийняття рішень про використання ресурсів у найбільш пріоритетних напрямках.

6. Принцип відповідальності. Кожному центру бюджетування, повинна бути передана відповідальність за виконання відповідної частини бюджету разом з повноваженнями впливати на розвиток ситуацій. Кожен підрозділ (відділ, цех, дільниця) як бізнес-одиниця повинен планувати й відповідно нести відповідальність за ті показники й результати, на які він має можливість впливати.

7. За принципом декомпозиції, кожний бюджет нижнього рівня є деталізацією бюджету більш високого рівня, тобто бюджети цехів є «вкладеними» у консолідований бюджет виробництва, а часткові бюджети в розрізі статей витрат конкретизують бюджети цехів тощо. Загальна система операційних, інвестиційних та допоміжних бюджетів обов'язково знаходять своє відображення та узагальнення в основних бюджетах підприємства та його структурних підрозділів.

8. Сутність принципу ефективності полягає в тому, що витрати, пов'язані з організацією й функціонуванням бюджетування, не повинні перевищувати ефект, який буде отримано від його впровадження. Необхідність вдосконалення системи бюджетування повинна бути обумовлена покращенням результатів діяльності підприємства, як щодо прибутку, ліквідності тощо. При формуванні системи бюджетування є недоцільним перехід меж, в результаті яких починається «надлишок бюджетування», а також стримання ініціативи, зниження мотивації персоналу.

Отже, у бюджетному плані узагальнюються у грошовому виразі всі планові показники роботи підприємства, визначаються обсяги, напрями використання грошових коштів,

відображаються економічні відносини підприємства з його працівниками, з іншими підприємствами, банками, бюджетом. За економічним змістом у фінансовому плані відображаються результати господарської діяльності підприємства впродовж певного періоду, джерела і обсяги формування та напрями використання фінансових ресурсів, у тому числі для внутрішньогосподарських потреб. Найбільш ефективно можна впроваджувати повну систему бюджетування на великих підприємствах зі значною кількістю відокремлених підрозділів та напрямків діяльності, оскільки за рахунок бюджетування максимально досягається: покращання координації дій підрозділів, узгодження напрямків їх діяльності; підвищення оперативності й ефективності у прийнятті управлінських рішень; покращання фінансових результатів на підставі управління прибутком і витратами на операційному рівні, більш раціонального розподілу й використання ресурсів, оптимізації витрат і здійснення оперативного контролю за постійними й змінними витратами; поліпшення платоспроможності за рахунок ефективного управління грошовими потоками тощо.

Висновки. Доцільність впровадження та підтримки бюджетування на вітчизняних підприємствах усіх галузей, розмірів та напрямів діяльності обумовлюється тим, що побудова та аналіз бюджетних форм надає менеджменту підприємства інформацію для обґрунтування та прогнозування наслідків того чи іншого управлінського рішення (виробничого, інвестиційного, маркетингового тощо), оцінки результатів, досягнутих підприємством, порівняно з цілями, встановленими фінансовими планами минулих періодів. Сформований понятійний апарат та побудова логічних взаємозв'язків між основними видами бюджетів формують розуміння, що бюджетування є не просто інструментом балансування доходів і витрат, а механізмом узгодження перебігу всіх економічних процесів на підприємстві та засобом досягнення його стратегічних цілей.

Список використаних джерел

1. Аньшин В.М. Бюджетирование в компании: Современные технологии постановки и развития. М.: Дело, 2005. 240 с.
2. Болюк В. Основные ошибки бюджетирования. *Генеральный директор*. 2010. №4. С. 54-55.
3. Бюджетирование: шаг за шагом / Е. Добровольский, Б. Карабанов, П. Боровков. СПб.: Питер, 2007. 448 с.
4. Немировський И.Б. Бюджетирование. От стратегии до бюджета – пошаговое руководство. М.: ИД «Вильямс», 2006. 512 с.
5. Савчук В.П. Управление прибылью и бюджетирование. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2015. 432 с.
6. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования. М.: Финансы и статистика, 2013. 400 с.
7. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства. Львів: «Новий Світ – 2000», 2007. 268 с.