

ОСНОВНІ ВИМОГИ ДО ПОКАЗНИКІВ БЮДЖЕТІВ ПІДРОЗДІЛІВ ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто основні вимоги до показників бюджетів підрозділів підприємства, що виділені на основі сформульованих принципів бюджетування.

У сучасних умовах ринкових перетворень керівники вітчизняних підприємств розуміють необхідність впровадження на підприємстві системи бюджетування, тобто розробки бюджетів окремих структурних одиниць підприємства та їх контролю. Бюджетування, як сучасна управлінська технологія, дозволяє упорядкувати взаємини підрозділів між собою та з апаратом управління підприємством, встановлюючи їм показники діяльності, що повинні відповідати певним вимогам. Вимоги до показників бюджетів доцільно сформулювати на основі принципів бюджетування. Вивченню питання принципів бюджетування присвячуються роботи багатьох авторів [1,3,4,5,6,7]. Але ж перелік принципів та їх сутність у дослідників відрізняється, та на сьогоднішній час не існує розроблених науково - обґрунтованих принципів бюджетування.

Метою статті є визначення основних вимог до бюджетних показників, що встановлюються на підґрунті сформульованих принципів бюджетування.

На нашу думку, слід відокремлювати принципи бюджетування, як планування діяльності підрозділів, від принципів, що є специфічними для даної технології управління. На підґрунті основних принципів планування [2] для бюджетування, як планування діяльності підрозділів, необхідно виділити:

1. Принцип системності. Підприємство являє собою сукупність підсистем, що пов'язані між собою горизонтальною та вертикальною взаємодією. Горизонтальна взаємодія передбачає охоплення всіх підрозділів підприємства. Зміни у бюджетах окремих структурних підрозділів потребують змін у бюджетах інших підрозділів. Вертикальна взаємодія передбачає підпорядкованість бюджетів різних рівнів управління. Доходи та витрати бюджетів центрів нижчого рівня входять до складу бюджетів центрів вищого рівня окремою статтею.
2. Принцип оптимальності. Бюджети, що розробляються, повинні забезпечувати досягнення найкращих результатів при найменших витратах ресурсів. При цьому бюджет повинен забезпечувати досягнення тих показників, що були закладені при його розробці, або дозволяти раціонально зменшити кількість ресурсів, що необхідні для його виконання. Цей принцип дозволяє у повній мірі використати трудові ресурси, тобто творчий потенціал та знання керівників структурних підрозділів. Управлінські рішення, що приймаються на будь-яких рівнях управління, керівниками будь-якої ланки, повинні бути фінансово обґрунтованими. Це потребує від керівництва підрозділів якісної підготовки, високого рівня кваліфікації та професіоналізму, а також, володіння ситуацією.
3. Принцип економічності. Витрати на бюджетування повинні раціонально співвідноситися з отриманими результатами. Усі бюджети, що розробляються, повинні мати раціональну форму, тобто склад цільових показників повинен бути чітко визначеним та обмеженим. Весь процес бюджетування повинен бути ефективно організований.

4. Принцип ситуативності. Зовнішнє середовище відрізняється високою рухомістю. Підприємство діє в умовах частих та глибоких його змін, що суттєво впливають на результати діяльності підприємства та його підрозділів. Крім того, у положенні підприємства часто відбуваються внутрішні зміни. Наведені фактори потребують від бюджетування певної гнучкості, адаптації бюджетів до нових умов. Бюджети повинні змінюватися зі зміною внутрішнього стану підприємства або умов його функціонування.
5. Принцип участі. Кожний працівник, що задіяний у виконанні бюджетів, повинен чітко уявляти завдання, які перед ним ставляться, і мати стимули до їх виконання. Щоб бюджетні показники були мотивованим фактором для їх виконавців - керівників підрозділів, вони повинні брати участь у розробленні бюджетів.
6. Принцип безперервності. В основі цього принципу є необхідність розробки бюджетів таким чином, щоб перехід з одного бюджету до іншого відбувався відразу, без затримки. Це дозволяє у будь-який момент часу чітко сформулювати потребу у певних видах ресурсів по різних напрямках діяльності, попередити ситуацію дефіциту ресурсів (у тому числі, і грошових), додатково залучити потрібні ресурси. Цей принцип передбачає своєчасну розробку бюджетів підрозділами підприємства та доведення показників планів підприємства до його підрозділів. Цінність бюджетів забезпечується їх своєчасною розробкою та виконанням. В результаті налагоджується постійний та швидкий обмін інформацією між підрозділами підприємства.
7. Принцип зворотного зв'язку. Виконання розроблених бюджетів контролюється вищим керівництвом. При цьому розраховані у бюджеті показники порівнюються з фактичними, на основі виявлених відхилень робляться певні корективи.

Крім наведених принципів бюджетування, що виділені на підґрунті принципів планування, доцільно визначити специфічні принципи бюджетування.

На наш погляд у складі принципів бюджетування, як технології управління, доцільно було б відокремити наступні принципи:

1. Принцип адресності. Кожен підрозділ підприємства повинен планувати свою діяльність. Цей принцип полягає у тому, що за допомогою бюджетування показники поточного плану підприємства доводяться до кожного окремого підрозділу підприємства. Тим самим забезпечується спрямованість підрозділів на досягнення результатів діяльності, що встановлені для підприємства.
2. Принцип відповідальності. Керівникам окремих структурних підрозділів надані певні повноваження по прийняттю окремих управлінських рішень. Коло управлінських рішень залежить від типу центру відповідальності, до якого належить даний структурний підрозділ. У рамках прийнятих рішень керівники центрів несуть відповідальність перед вищим керівництвом за досягнення певних результатів та використання окремих видів ресурсів.
3. Принцип вкладу. Кожний структурний підрозділ здійснює певний внесок у формування економічного результату діяльності підприємства. Для оцінки внеску кожного підрозділу використовують дані щодо виконання встановлених йому бюджетних показників. Таким чином, на базі оцінки діяльності структурних підрозділів здійснюється винагородження його працівників.

Виконання наведених принципів створює умови для забезпечення ефективності процесу бюджетування на підприємстві. На підставі теоретичних засад підвищується надійність та результативність розробленої системи бюджетування. Використовуючи наведені принципи, виділимо вимоги, що ставляться до бюджетних показників. Основні вимоги та принципи бюджетування, на основі яких вони встановлюються, наведені на рис. 1.

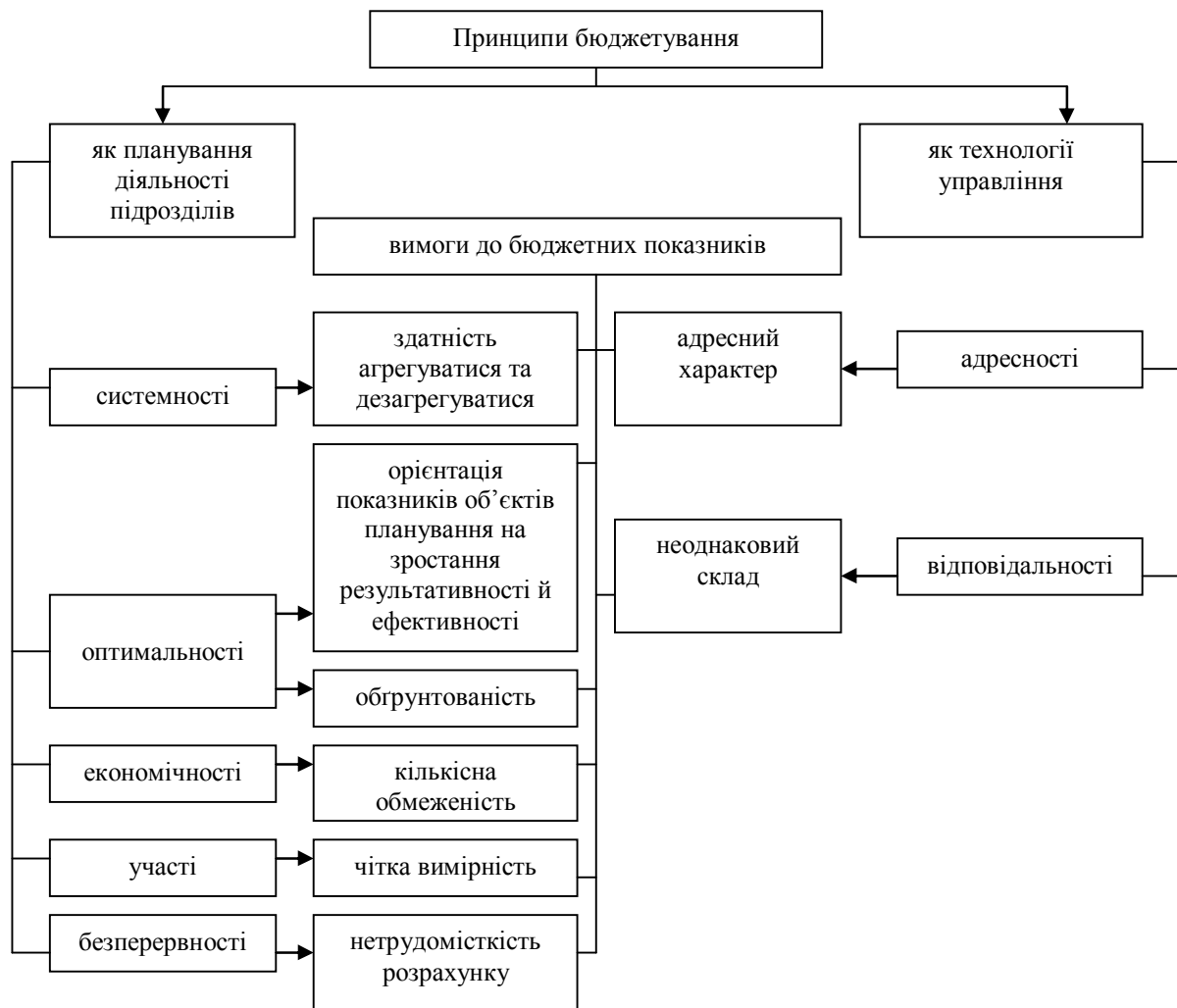


Рис. 1. Основні вимоги до бюджетних показників

Тобто, на основі принципів бюджетування, як планування діяльності структурних підрозділів, можна виділити наступні вимоги до системи показників:

- здатність показників агрегуватися і дезагрегуватися виходить з принципу системності, що наголошує на підпорядкованості бюджетів різних рівнів управління та забезпечує взаємозв'язок між поточними планами підприємства та його окремих підрозділів;

- орієнтація показників відповідних об'єктів планування (структурних підрозділів) на зростання результативності й ефективності. Ця вимога встановлюється на основі принципу оптимальності. Тільки оптимальне співвідношення між отриманим результатом та витратами, що необхідні для його досягнення, дозволяє підвищити результативність діяльності.

- обґрунтованість, тобто наявність засад для встановлення показників. Ця вимога також диктується принципом оптимальності. Показники повинні встановлюватися на основі певного аналізу ситуації, виникнення причин та можливих наслідків, якість проведення якого цілком залежить від професіоналізму керівника підрозділу.

- кількісна обмеженість показників впливає з принципу економічності. Коло бюджетних показників повинно бути обмеженим, тому що витрати часу та коштів на розробку та встановлення системи показників не повинні перевищувати економії ресурсів або доходу від її впровадження.

- чітка вимірність встановлених показників виходить з принципу участі, згідно з яким безпосереднім виконавцям бюджету легше буде його сприйняти, якщо планові показники мають чітку визначену вимірність.

- нетрудомісткість розрахунку бюджетних показників диктується принципом безперервності. Бюджет будь – якого підрозділу має бути вчасним, тільки тоді він має цінність, тому процес розрахунку показників бюджетів має бути простим та нетрудомістким для виконання.

На основі принципів бюджетування, як сучасної технології управління, доцільно встановлювати наступні вимоги до бюджетних показників:

- адресний характер бюджетних показників диктується принципом адресності, що передбачає їх доведення до кожного структурного підрозділу.

- неоднаковий склад показників впливає з принципу відповідальності. Склад показників, що встановлюються, залежить від типу центру, до якого відноситься кожний окремий підрозділ. Типи центрів визначаються обсягом повноважень, та, отже, і відповідальності їх керівників. Відрізняють центри витрат, прибутку та стратегічні господарські центри. Коло показників, що встановлюються центрам витрат, обмежується витратною частиною бюджету. Для центрів прибутку до показників витратної частини додаються ще показники доходної частини бюджету. Для стратегічних господарських центрів коло зазначених показників збільшується на показники розвитку.

Таким чином, бюджетування повинно здійснюватися на підставі певних теоретичних засад, що притаманні йому, як плануванню діяльності підрозділів з одного боку, а також, як специфічній технології управління - з іншого. Розроблена система принципів дозволяє визначити основні вимоги до бюджетних показників. Здійснення бюджетування на цьому підґрунті дозволяє встановлювати підрозділам підприємства реальні показники та підвищує вірогідність їх досягнення, а, отже, і ефективність всього процесу бюджетування. Перспективою подальших досліджень у даному напрямку є визначення складу бюджетних показників, що встановлюються центрам відповідальності різних типів.

Список літератури

1. Бень Т.Г., Довбня С.Б. Бюджетування як інструмент удосконалення системи фінансового менеджменту підприємств, // Фінанси України, 2000. - №7, с. 49-55.
2. Богатирьов А.М., Кузнецова І.О. Принципи планування діяльності підприємств // Управління організацією: регіональні аспекти: матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції. – Київ: Політехніка. - 2002. – с. 29-30.
3. Мельник О.Г. Бюджетування в системі управління підприємством – Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук, Львів – 2004.
4. Принципы эффективного бюджетирования. <http://www.marketer.ru/node/1442>.
5. Терещенко О.О. Теоретичні засади бюджетування на підприємстві, // Фінанси України, 2001. - №11, с. 17-23.
6. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования. М.: Финансы и статистика, 2002. – 400 с.
7. Эмоциональное бюджетирование. <http://www.marketer.ru/node/1446>