

СКЛАДОВІ ЕЛЕМЕНТИ СИСТЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У статті досліджується один з найефективніших напрямків стратегічного управління – бюджетування. Визначено сутність процесу бюджетування, його роль і місце в управлінні сучасним підприємством, його функції в системі менеджменту та основні складові частини, які являються програмою впровадження бюджетування.

One of the most effective directions of strategic management – budgeting is explored in the article. Certainly essence of process of budgeting, his role and place in a management a modern enterprise, him functions in the system of management and basic component parts which are the program of introduction of budgeting.

Постановка проблеми у загальному вигляді. В останній час в Україні в побудові систем управління великими та середніми підприємствами існують суттєві проблеми. Значні масштаби підприємства призводять до послаблення координації та взаємодії різних структурних одиниць у процесі досягнення основної мети, ускладнення процесів інформаційного обміну і погіршення комунікацій в процесі управління, особливо за умов високого рівня централізації. Вихід з цієї ситуації можливий через широке впровадження в практику менеджменту процедур бюджетування. Координування діяльності підприємств особливо набуває гострої актуальності зараз, в час фінансової кризи в Україні і в світі.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Дослідженням місця та технологій формування бюджету та бюджетування займалось чимало економістів. Вагомий внесок у розвиток теорії та практики побудови системи управління фінансовими процесами займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені: В. Савчук, І. Немировський, І. Старожукова, Ю. Пінчук, Х. Фрідаг, В. Шмідт, М. Браун, П. Нівен, К. Уолш, Р. Каплан, А. Шеремет, Ю. Батріна, П. Фоміна, Є. Стоянова та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на широке висвітлення у науковій літературі питань бюджетування та проблем, які пов'язані з його інтегруванням в діяльність підприємств, не всі особливості та проблеми цього процесу достатньо висвітлені та з'ясовані.

Перш за все це стосується методологічних підходів та методичних розробок щодо складових елементів бюджетування, реалізація яких є передумовою того, що бюджетування як управлінська технологія стане невід'ємною частиною сучасного підприємства [1, с.353-340].

Мета дослідження та постановка завдання. Метою даної роботи є висвітлення та узагальнення основних методологічних підходів щодо бюджетування та його складових елементів, як базових засад побудови програми інтегрування бюджетування в управління підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження. Роль системи управлінського обліку та бюджетування полягає в тому, щоб надати всю фінансову інформацію, показати рух грошових коштів, фінансових ресурсів, рахунків та активів підприємства в максимально зручній формі для менеджера різного рівня, надати відповідні показники господарської

діяльності в тій формі, яка являється найприйнятнішою для відповідних управлінських рішень.

Роль та місце бюджетування можна розглядати двояко в сучасній фінансовій теорії та практиці:

У вузькому значенні цього терміну – як підсистему управлінського обліку, яка має цільове скерування, а завдяки цьому відповідні завдання та функції, а також складові елементи: об'єкти, методи та організаційні форми.

Бюджетування – це планування, облік та контроль ресурсів і результатів діяльності організації в розрізі центрів фінансової відповідальності за допомогою фінансового інструменту – бюджету.

Бюджетування охоплює всю сукупність управлінських процесів, які забезпечують життєвий цикл бюджету.

Бюджет – це комплексний план діяльності компанії, що виражений у фінансових або кількісних показниках (статтях) і охоплює визначений проміжок часу. Бюджетування – це метод проектування майбутніх значень фінансових звітів. Підприємство повинно чітко позиціонувати себе в цих фінансових координатах, плануючи власні переміщення в майбутньому та їх наслідки, знаходячи прийнятне співвідношення між трьома вказаними вище величинами.

Тобто не можна ототожнювати планування із бюджетуванням, оскільки це не відображає суті останнього як управлінського процесу із замкнутим контуром, що об'єднує процеси планування, контролю, аналізу, регулювання в єдину систему.

У широкому розумінні бюджетування – це інформаційна система управління фінансово – грошовими потоками всередині підприємства на базі функціонування центрів відповідальності [2, с.3-7].

Можна зробити висновок, що бюджетування – це технологія управління бізнесом на всіх рівнях компанії, що забезпечує досягнення її стратегічних цілей за допомогою бюджетів через ефективне функціонування всіх структурних підрозділів, на основі збалансованих фінансових показників.

Система бюджетування – це система організації та правління бюджетним процесом підприємства у відповідності з визначеною методологією, яка реалізується за допомогою відповідної інформаційної системи. В останню входять форми, документи і регламенти, що визначають ступінь підготовки, контролю, виконання та аналізу результатів виконання виробничих, економічних і фінансових планів.

Таким чином, повноцінне бюджетування, тобто бюджетування як управлінська технологія, включає три основні частини:

1. Технологія бюджетування, в яку входить інструментарій фінансового планування (види і формати бюджетів, система цільових показників і нормативів), порядок консолідації бюджетів різних рівнів управління і функціонального призначення і т.п.;

2. Організація бюджетування, яка включає фінансову структуру компанії (склад центрів обліку – структурних підрозділів або бізнесів підприємства, які є об'єктами бюджетування), бюджетний регламент і механізми бюджетного контролю (процедури формування бюджетів, їх представлення, узгодження та затвердження, порядок послідовного коректування, збору та обробки даних про виконання бюджетів), розподілення функцій в апараті керівництва (між функціональними службами та структурними підрозділами різного рівня) в процесі бюджетування, внутрішніх нормативних документів (положень, посадових інструкцій та ін.);

3. Автоматизація фінансових розрахунків, яка передбачає не тільки формування фінансових прогнозів (включаючи сценарний аналіз, розрахунок різних варіантів фінансового стан підприємства та його окремих видів бізнесу), але й постановку так званого

безперервного управлінського обліку, в рамках якого в любий час можна отримати оперативну інформацію про хід виконання раніше прийнятих (затверджених) бюджетів (про рух грошових коштів, рівень витрат, структурі собівартості, нормі прибутку та ін.), а також по окремим видам господарської діяльності підприємства або його структурним підрозділам (по видам продукції, по окремим контрактам, по філіалам або дочірнім компаніям та ін.), а не тільки для юридичної особи в цілому [3, с.10-14].

Основна ідея, що реалізується сучасною системою бюджетування полягає у поєднанні централізованого стратегічного управління на рівні підприємства та децентралізації оперативного управління на рівні його підрозділів.

Суть бюджетування полягає в тому, що діяльність підприємства планується, виходячи із стратегічних і тактичних цілей, втілюється у конкретних показниках бюджетів, спрямованих на виконання певних завдань, визначаються засобами бухгалтерського та управлінського обліків.

Бюджетний процес складається з таких блоків:

Аналітичний блок:

- Методика складання, контролю та аналізу зведеного бюджету;
- Подібна методика за окремими бюджетами.

Обліковий блок:

- Бухгалтерський облік;
- Управлінський облік;
- Маркетинговий облік.

Організаційний блок:

- Організаційна структура;
- Фінансова структура;
- Регламент взаємодії;
- Система відповідальності.

Програмно-технічний блок:

- Програмне забезпечення;
- Технічні засоби.

У процесі діяльності та після закінчення звітних періодів виявляються відхилення, аналізуються причини цих відхилень і приймаються відповідні управлінські рішення. Процес складання бюджетів і контролю за їх виконанням отримав назву – бюджетування.

До основних характеристик бюджетування можна віднести: короткостроковість (до одного року), внутрішню спрямованість; високий рівень конкретизації; тісний взаємозв'язок з контролем та аналізом відхилень.

В процесі управління бізнесом бюджетування виконує такі функції:

- Регулювання фінансових компетенцій (визначення потреби у фінансових ресурсах, необхідних для досягнення поставлених цілей окремими підрозділами підприємства);
- Прогнозування (наявні та мобілізовані фінансові ресурси повинні спрямовуватися на досягнення цілей, визначених у стратегії розвитку підприємства);
- Мотивації (виконання бюджетних показників є критерієм ефективності діяльності окремих осіб, структурних підприємств тощо).

Основний інструмент бюджетного управління – система бюджетів – складається із основних та операційних бюджетів, на базі яких формується головний бюджет, що включає: бюджет руху грошових коштів, який призначений для управління ліквідністю; бюджет доходів та витрат, який допомагає керувати операційною ефективністю; і прогнозний баланс, який необхідний для управління вартістю активів підприємства [4, с.128-176].

Підприємство визначає своє економічне майбутнє, коли планує зміни рентабельності, ліквідності та вартості. В кінці вибраного періоду здійснюється аналіз та управління відхиленнями.

Основні бюджети складаються для підприємства в цілому і для окремих її бізнес – одиниць (центрів прибутку) і є лише вершиною бюджетної системи, в яку входить багато операційних та допоміжних бюджетів.

Основний бюджет – це фінансове та кількісне відображення виробничих планів усіх підрозділів підприємства, необхідних для досягнення поставлених цілей.

Для зручності роботи з бюджетами та їх узагальненню по певним ознакам, а також подальшій консолідації в основні бюджети підприємства, створюється класифікатор бюджетів.

Класифікація по окремих бізнес – одиницям або видам діяльності може бути такою:

- Операційна:
 - адміністративна діяльність;
 - комерційна діяльність;
 - виробнича діяльність;
- Фінансова;
- Інвестиційна.

Відповідно, виходячи із видів діяльності підприємства, до операційних бюджетів належать: бюджет продажів; бюджет виробництва, бюджет прямих матеріальних затрат, бюджет прямих затрат на оплату праці, бюджет виробничих накладних затрат, бюджет запасів на кінець звітного періоду, бюджет виробничої собівартості готової продукції, бюджет собівартості реалізованої продукції, бюджет витрат на збут, бюджет адміністративних витрат [5, с.18-22].

Інвестиційний бюджет складається з бюджету поточної інвестиційної діяльності, бюджету інвестицій в розвиток, бюджетів окремих інвестиційних проектів.

Фінансовий бюджет відображає ефективність діяльності підприємства, рух коштів, фінансовий стан та включає вищевказані основні бюджети.

Для складання зазначених бюджетів розробляється перелік статей бюджетів як витрат, так і доходів, по яким плануються значення, ведеться фактичний облік та контролюється виконання запланованого рівня.

Основою принципу бюджетування є фінансова структура, яка повинна відображати структуру бізнесу і видів діяльності підприємства. Якщо підприємство має декілька напрямків діяльності, які є відносно самостійними джерелами отримання прибутку, кожне повинно мати свій бюджет. Це дає змогу оцінити результати діяльності з кожного напрямка, забезпечити ефективне управління. Обов'язкова умова бюджетування – делегування прийняття фінансових рішень центрам фінансової відповідальності (ЦФВ), утвореним на базі організаційної структури підприємства.

У результаті створення моделі фінансової відповідальності всі доходи і витрати в компанії мають авторів, що матеріально зацікавлені у покращенні фінансового результату власного відділу [6, с.97-109].

Таким чином забезпечується максимальне співвідношення планових і фактичних показників: відповідальне планування і намагання виконати поставлені плани.

Визначивши планові фінансові показники свого підрозділу, менеджер бере на себе відповідальність за виконання складеного ним бюджету ЦФВ, тобто операційного бюджету [7, с.45-50; 8, с. 236-280].

Висновки. В умовах ринку бюджетування стає основою планування як важлива функція управління. Бюджетування в сучасній теорії і практиці розглядається як інформаційна система управління фінансово-господарською діяльністю всередині підприємства.

Інструменти бюджетного управління повинні бути побудовані з урахуванням

особливостей і принципів бюджетування. Це стає закладом побудови правильної програми для впровадження її в практику управління підприємством, а також реалізації цієї програми.

Перспективи подальших розробок. У наступних дослідженнях, використовуючи системний підхід, планується розглянути методологічні засади моделі бюджетування, структурувати та проаналізувати їх, оцінити ефективність кожної з них для управління сучасним підприємством.

Окремо планується розглянути принципи та методи створення збалансованого фінансового плану, його роль для бюджетування як технології ефективного управління сучасним підприємством, показники, які відображають стратегічні цілі підприємства.

Література

1. Немировський І.Б., Старожукова І.А. Бюджетування. Від стратегії до бюджету: Навч. посіб. – М.: І.Д. Вільямс, 2006. – 512 с.
2. Максимова О. Як зробити стратегію вимірною. // Фінансовий директор. – №12. – 2007. – С. 3-7.
3. Пінчук Ю. Увага! Неефективний бюджет! // Фінансовий директор. – 2008. – № 1. – С.10-14.
4. Каплан Р. Нортон Д. Організація, орієнтована на стратегію. Як в новому бізнес – середовищі, організації, яка має успіх, застосовують збалансовану систему показників: Монографія. – М.: Олімп-Бізнес, 2004. – 416 с.
5. Хліпальська В. Бюджетне планування запасів і витрат з їх придбання і зберігання // Бухгалтерський облік і аудит. – 2004. – №3. – С. 18-22.
6. Білик М.Д. Бюджетування у системі фінансового планування // Фінанси України. – 2003. – №3. – С. 97-109.
7. Онищенко С.В. Упровадження бюджетування на вітчизняних підприємствах // Фінанси України. – 2003. – №4. – С. 45-50.
8. Хруцький В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрішньофірмове бюджетування: Настільна книга по постановці фінансового планування: Монографія. – М.: Фінанси та статистика, 2002. – 400 с.