

УДК 658.5.011

Н.М.ЛИСЬОНКОВА, О.А.ЄРМОЛЕНКО, кандидати екон. наук
Українська державна академія залізничного транспорту, м.Харків

ОСНОВИ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Аналізується сутність бюджетування на підприємстві, досліджено його значення в організації фінансово-господарської діяльності підприємства та виділено основні етапи бюджетування на підприємстві з наданням розгорнутої характеристики цих етапів.

Анализируется сущность бюджетирования на предприятии, исследованы его значение в организации финансово-хозяйственной деятельности предприятия и выделены основные этапы бюджетирования на предприятии с предоставлением развернутой характеристики этих этапов.

In the article analyzes the nature of budgeting in the company, investigated its value in the organization's financial and economic activities of the enterprise and identifies the main stages of budgeting in the enterprise, providing the expanded features of these stages.

Ключові слова: бюджет, бюджетування, планування, управління, контроль.

В умовах планової економіки бюджетування складало основу всієї сфери управління, виробництва і розподілу продукції, активно застосовувалося в діяльності переважної більшості суб'єктів господарювання. В сучасних умовах господарювання для ефективного управління бізнесом, необхідно використовувати всі сучасні технології управління, однією з яких виступає бюджетування.

Бюджет при його грамотному використанні може стати ефективним інструментом управління організацією, оскільки дозволяє істотно збільшити як прозорість організації для менеджменту, так і ступінь контролю над витрачанням коштів і досягненням запланованих результатів роботи. Саме тому проблемою бюджетування переймаються не тільки державні установи, для яких складання бюджету обов'язково, але і багато комерційних структур. Значне місце цим проблемам приділено у дослідженнях і наукових статтях вітчизняних і зарубіжних авторів: Андрієнко В.М., Бланк І.А., Голов С.Ф., Єлєцьких С.Я., Ірвін Д., Ковтун С., Кузьмін О.Є., Лисенко Ю.Г., Мельник О.Г., Нападівська Л.В., Онищенко С., Панков В.А., Поддєрьогін А.М. [1-11].

В опублікованих працях відображено погляди авторів на сутність бюджетування та бюджетів, запропоновано різні підходи до класифікації бюджетів підприємства, визначено проблеми та позитивні результати впровадження бюджетування на підприємствах.

Сьогодні бюджетування використовується в українських компаніях рідко. Це пояснюється нестабільністю інфляційних процесів, податкового законодавства, високим ступенем невизначен-

ності на українському ринку та іншими обмежуючими факторами, а так само, небажанням багатьох керівників вкладати кошти в малоефективний, на їхню думку, процес. Однак, загально визнано, що ефективне управління фінансами підприємства можливе лише при плануванні всіх фінансових потоків, процесів і відносин господарюючого суб'єкта. Постійне прагнення до удосконалення системи фінансового планування на підприємстві відповідає вимогам ринкової економіки, приводить до того, що керівництво багатьох господарюючих суб'єктів зацікавлене в розробці теоретичних і прикладних принципів впровадження та застосування бюджетування в системі управління підприємством. Виходячи з цього, метою цієї статті є аналіз публікацій, присвячених питанням економічного розвитку та зростання підприємств, формування комплексного визначення сутності поняття «бюджетування» на основі проведених досліджень.

По суті бюджетування являє собою процес складання та виконання бюджету, тобто документа, який містить інструкції з формування, розподілу та витрачання обмежених ресурсів господарюючого суб'єкта.

Завдання складання бюджету неминуче викликає необхідність постановки в організації управлінського обліку. Насамперед це пояснюється адекватністю показників, які відображаються у бюджеті: якщо представлена невірна інформація, є велика небезпека прийняття помилкових управлінських рішень.

Значення бюджетування для господарюючого суб'єкта полягає в тому, що воно:

- втілює вироблені стратегічні цілі у форму конкретних фінансових показників;
- забезпечує фінансовими ресурсами закладені у виробничому плані економічні пропорції розвитку;
- служить інструментом отримання фінансової підтримки від зовнішніх інвесторів.

Методологія бюджетування призначена для організації системи аналізу та планування грошових потоків, заснованої на розробці і контролі виконання ієрархічної системи бюджетів підприємства, яка дозволить встановити жорсткий поточний і оперативний контроль за надходженням і витрачанням коштів, створити реальні умови для вироблення ефективної фінансової стратегії.

Одним з основних завдань планування є більш ефективний розподіл ресурсів. Плани допоможуть розподілити дії, пов'язані з використанням ресурсів, але в них часто залишаються невирішеними питання про те, які ресурси є і як саме потрібно використовувати їх

для досягнення цілей. Щоб вирішити цю проблему, керівники використовують бюджети [2].

Перелічимо основні завдання бюджетування і подивимося, що потрібно для їх вирішення:

- контролююче-стимулююче, яке включає контроль фінансових ресурсів організації, а також вироблення методик стимулювання співробітників на підставі виконання статей бюджету. Не випадково організація починає постановку бюджетування найчастіше зі кошторису витрат, відносячи планування доходів на майбутнє. Бюджет витрат у загальному випадку більш керований, ніж бюджет доходів, його природніше приймати «зверху вниз» – для виконання завдання-мінімум досить прийняти бюджет витрат, а контроль його виконання проводити за допомогою організаційних заходів;

- планування необхідне для будь-якого виду діяльності, але особливо воно важливе для інвестиційної. Таким чином, щоб планувати свою діяльність, ми повинні також передбачити і затвердити її витратну складову. Для інвестиційного бюджету особливе значення має його реалізація, оскільки будь-які зміни, як правило, відразу ж вимагають серйозних витрат (на персонал, матеріальне забезпечення, наймання приміщень, рекламу нової послуги). Якщо з якихось причин ми, почавши інвестиційний процес, не зможемо реалізувати його в зазначений термін, то, як мінімум, будуть заморожені значні фінансові ресурси, як максимум, вкладені кошти пропадуть повністю або частково. Ось чому так важливо грамотно скласти інвестиційний бюджет з урахуванням можливих ризиків (підвищення цін, зриву термінів будівництва і т.д.);

- щоб бізнес динамічно розвивався, має бути відомо, які його складові успішні (прибуткові), а які ні. Для цього існує аналіз прибутковості (він є частиною бюджетного аналізу), саме він дозволяє в першу чергу отримати інформацію про те, які види послуг приносять основний прибуток, які філії та додаткові офіси варто розвивати, а які закрити, з якими видами клієнтів треба особливо активно працювати. Аналіз доходів і витрат можна робити і просто на підставі оперативних даних – лише б вони були досить структуровані.

Слід зазначити, що види, склад і структуру бюджетів, підприємство обирає самостійно залежно від типу внутрішньої організації, профілю і видів діяльності, спеціалізації, розміру, етапу життєвого циклу, особливостей середовища функціонування, стадії впровадження і застосування бюджетної системи та інших чинників. Огляд та аналіз літературних джерел і власні спостереження дозволяють узагальнити існуючі підходи до класифікації бюджетів за різними

ознаками (цільовим призначенням, видами витрат, способом обліку витрат, рівнем пристосування бюджетних показників, до змін середовища функціонування, сферами діяльності, рівнем узагальнення). Це створює можливості для обґрунтованого вибору на принципах системних позицій видів бюджетів залежно від встановлених цілей підприємства [3].

Проблеми побудови та впровадження бюджетування в організаціях багатьох країн світу були вирішені ще 20-25 років тому. За оцінками експертів в Україні та інших країнах колишнього СРСР немає повного розуміння того, що більшість проблем на підприємствах виникають через невміння управляти ресурсами і застосовувати сучасні управлінські технології [4, 9].

Виділимо основні етапи бюджетування і коротко охарактеризуємо їх з точки зору обробки інформації.

Першим етапом є складання бюджету. У загальному випадку в процесі складання бюджету до служб і підрозділів організації доводяться контрольні цифри передбачуваного розподілу ресурсів на період, який розглядається. Ці структури формують свої власні бюджети (первинні бюджети), виходячи з поставлених цілей (наприклад, збільшення кредитного портфеля на 20%) і наявних ресурсів, після чого подають їх на погодження та затвердження. Даний етап характеризується наступними ознаками:

- наявна велика кількість нової інформації;
- джерела інформації можуть бути територіально рознесені і незалежні;
- основний потік інформації рухається в одному напрямку – від функціональних структур до менеджменту;
- процес має збірний, консолідуючий характер.

Наступним етапом виступає затвердження бюджету, у процесі якого відбувається врегулювання окремих статей і перерозподіл акцентів. Зовнішній вигляд проекту бюджету може істотно змінитися в порівнянні з вихідним. Остаточний його варіант залежить від безлічі різномірних факторів, у тому числі від кон'юнктури ринку, стабільності соціально-економічної ситуації, навіть від майбутніх відпусток співробітників і т.д. Результат цієї стадії – бюджет організації, прийнятий за період, який розглядається. Даний етап характеризується тим, що проект бюджету, локалізований в одному місці, піддається різним структурним і кількісним перетворенням, які покликані привести його показники в стан, який найбільшим чином відповідає оптимальному розподілу наявних ресурсів [8].

Після затвердження проекту бюджету необхідно повідомити про

всі зміни укладачам первинних бюджетів, тобто довести до них затверджені контрольні цифри, а при необхідності дати їм можливість скоригувати вихідні бюджети. Сутність цього процесу полягає у виділенні фрагментів бюджету (за своєю структурою і суті вони є первинними бюджетами) і доведення їх до нижчестоящих структур. На цьому етапі процес бюджетування характеризується великою кількістю операцій, пов'язаних з виділенням підсхем для автономної роботи і подальшої їх консолідацією з метою перевірки на цілісність і достовірність даних. За своїм призначенням це – процес розподілу.

Наступним етапом є безпосереднє виконання бюджету – найбільш тривала і відповідальна з усіх стадій бюджетування. Тут бюджет може зазнавати різні корективи залежно від змінених зовнішніх умов або внутрішніх потреб: ресурси перерозподіляються і скорочуються, статті бюджету пропорційно зменшуються, бюджет змінюється за спеціально описаним алгоритмам і т.д. Фактично це – редагування локалізованої в одному місці інформації та доведення результатів корекції до зацікавлених сторін.

Заключним етапом виступає контроль виконання бюджету, який фактично починається з моменту затвердження бюджету. Оскільки його тривалість не визначається календарним терміном бюджету, він може тривати досить довго. Тут виробляється аналіз результатів діяльності організації та причини відхилень реального виконання бюджету від запланованого. На підставі підсумків цього етапу можуть змінитися не тільки хід виконання бюджету або бізнес-модель, але й напрямки бізнесу всієї організації [10].

Ефективність процедури бюджетування значно підвищується при впровадженні комплексної автоматизованої системи бюджетного планування діяльності підприємства (на базі комп'ютерної локальної мережі), що дозволяє максимально оперативно (щодня) одержувати інформацію про виконання бюджету і, відповідно, вносити необхідні корективи до бюджетів з метою підвищення ефективності оперативного управління фінансовими ресурсами підприємства.

Таким чином, виникла необхідність розробки нової комплексної системи планування, що відповідає цілям і задачам підприємства в умовах ринкової економіки, що допомагає здійснювати ефективну управлінську діяльність. Зрозуміло, ця система повинна базуватися на підходах і технологіях, що використовуються на західних підприємствах, які мають багаторічний досвід планування [6, 7].

Крім того цей етап неможливо уявити без документообігу, який безпосередньо пов'язаний з архівуванням інформації для подальшого використання при складанні наступних бюджетів або в ході різних

перевірок.

Виходячи з усього вищевикладеного, можна констатувати, що основними функціями інформаційної системи бюджетування є:

- формування первинних бюджетів підрозділів і служб;
- консолідація первинних бюджетів;
- узгодження та затвердження контрольних цифр на різних рівнях;
- різні перетворення бюджету в ході його виконання;
- автоматизація окремих стадій контролю і надання інтуїтивно зручного інструментарію для створення звітів, якими користуються;
- виконання різноманітних сервісних функцій, що полегшують бюджетування (взаємодія з офісними додатками і можливість одночасно працювати з декількома варіантами бюджету).

Коли в організації налагоджено управлінський облік, відпрацьовано процедури складання бюджету, підготовленого й затвердженого на певний період, постає питання про ефективне використання цього бюджету для підтримки прийняття управлінських рішень. Тому в організації повинна бути чітко прописана ще одна процедура – аналіз бюджету. Він має на увазі ітераційний (багатоступінчастий) процес контролю над виконанням бюджету і відхиленнями планових показників від фактичних. Аналіз може проводитися як одноразово – після закінчення планового періоду, так і з випередженням (за допомогою прогнозування остаточних значень параметрів з використанням економіко-математичних методів). В останньому випадку ступінь недостовірності даних, звичайно ж, вище, але коригуючий управлінський вплив можна здійснити заздалегідь.

Результатом бюджетування є отримані методи менеджменту (різноманітні бюджети, положення про бюджетний комітет, бюджетний регламент, положення про стимулювання працівників за виконання бюджетних показників тощо), які після трансформації в управлінські рішення стають способами впливу керуючої системи підприємства на керувану [6].

В сучасних умовах будь-яка компанія функціонує в жорстких умовах конкурентного середовища. Її діяльність повинна бути спрямована на завоювання та утримання кращою частки ринку, на досягнення переваги над конкурентами, що забезпечується певною мірою ефективною організацією системи контролю в компанії.

Система внутрішнього контролю компанії повинна орієнтуватися на забезпечення наступних основних параметрів ефективності функціонування в сучасних умовах: на стійке положення компанії на ринках; на своєчасну адаптацію систем виробництва та управління

організації до динамічного зовнішнього середовища (ринковій кон'юнктурі) [5].

Резюмуючи вищесказане, слід зазначити, що найбільш поширеною помилкою є відсутність організованого процесу бюджетування та управління ім. Застосування на вітчизняних підприємствах ефективних систем бюджетування вимагає формування певних передумов (організаційних, економічних, соціальних, технічних тощо), врахування специфіки функціонування організацій, в період реформування національної економіки і сприяє вирішенню низки існуючих проблем з метою забезпечення раціонального управління ресурсами підприємства та їх цільового використання, удосконалення управління грошовими потоками, для підтримки необхідного рівня платоспроможності, прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень.

Система бюджетування є складним механізмом, і не все, що називають бюджетуванням, є ним насправді. Тим не менш, зараз українські компанії активно освоюють цю технологію управління, навчаючись і на власному досвіді, і на чужих помилках.

1.Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. Т.1 / И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр, 2002. – 632 с.

2.Бюджетування в економічних системах / Ю.Г. Лисенко [та ін.]; ред. Ю.Г. Лисенко, В.М. Андрієнко. – Донецьк: Юго-Восток, 2009. – 360 с.

3.Голов С.Ф. Управлінський облік. – 4-е вид. / С.Ф. Голов. – К.: Лібра, 2008. – 704 с.

4.Ирвин Дэвид. Финансовый контроль: Пер.с англ. И.М. Щитинская, В.В. Быков. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 256 с.

5.Ковтун С. Бюджетування на сучасному підприємстві, або як ефективно управляти фінансами / С. Ковтун. – Харків: Фактор, 2005. – 340 с.

6.Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основы менеджмента / О.Є.Кузьмін, О.Г. Мельник. – К.: Академвидав, 2003. – 416 с.

7.Мельник О.Г. Формування системи бюджетування та збалансованої системи індикаторів діяльності підприємства: теоретичні засади та методичні положення (на прикладі машинобудування) / Мельник Ольга Григорівна. – Л.: Укрпол, 2008. – 238 с.

8.Нападовська Л.В. Управлінський облік / Л.В. Нападовська. – К.: КНТЕУ, 2010. – 647 с

9.Онищенко С. Бюджетування в системі фінансового управління підприємством / С. Онищенко // Бухгалтерський облік і аудит (укр.). – 2006. – № 6. – С.42-52.

10.Панков В.А. Контролінг і бюджетування фінансово-господарської діяльності підприємства / В.А. Панков, С.Я. Єлецьких, Н.М. Михайличенко. – К.: Центр навч. літ-ри, 2007. – 112 с.

11.Фінансовий менеджмент / Керів. авт. колек. авторів і наук. ред., проф. А.М. Поддєрьогін. – К.: КНЕУ, 2005. – 536 с.

Отримано 01.09.2011