

О.Г. Череп, к.е.н., доц.
М.В. Шешіна, аспір.

Запорізький національний університет

БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Досліджено теоретичні засади формування бюджетів на підприємствах. Визначено етапи, джерела інформації його забезпечення та особливості бюджетування в сучасних умовах. Встановлено необхідність бюджетування діяльності підприємств. Запропоновано способи ефективного виконання бюджетів для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: бюджетування, бюджет, бюджетний процес, бюджетне планування, рівні бюджетів, бюджетні форми і процедури.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах нестабільності як зовнішнього середовища, так і невизначеності внутрішніх умов господарювання підприємств, ефективність їх роботи, в більшості випадків, залежить від процесу бюджетування. Тому, на сьогоднішній день, основним завданням підприємств є здійснення бюджетування, що більш ефективно впливає на використання ресурсів, рух коштів та результати фінансово-господарської діяльності.

Дієвість управління фінансами сучасного підприємства залежить від методів управління фінансовими ресурсами. А тому при своєчасній розробці та впровадженні заходів, спрямованих на поліпшення фінансового стану в довгостроковому періоді, саме такі підприємства можуть збільшити свій майновий потенціал, відновити платоспроможність та прибутковість.

Сьогодні конкуренція на ринку настільки сильна, що для успішної роботи підприємствам доводиться випереджати своїх конкурентів не тільки за рівнем технологій і показниками основної операційної діяльності, але за якістю систем управління. Основа оперативного регулювання будь-якої системи – своєчасна доставка інформації про оточення в ньому керованого об'єкта до центра ухвалення рішення. Забезпечити керівників підприємства своєчасною інформацією можливо у разі застосування технології бюджетного управління.

Отже, бюджетування як один із методів внутрішнього планування є важливим елементом управління виробничо-фінансовою діяльністю підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Запровадження використання та проблемами бюджетування давно займаються вчені зарубіжних країн. Вагомий внесок у розробку теоретичних і практичних засад бюджетування зробили такі науковці: Дж.Робінзон, Дж.К. Гелберайт, Р.Коуз, А.Файоль, Т.Скону, М.Маскон, Д.Хан та ін. Представниками українських вчених є М.Г. Чумаченько, М.Д. Білик, Ф.Ф. Бутинець, М.С. Пушкар, С.Ф. Голов, О.Є. Кузьмін та ін.

Питаннями оцінки фінансового стану підприємств розглядалися в працях зарубіжних науковців та практиків, зокрема: А.І. Ковальова, В.В. Ковальова, М.Н. Крейніної, Р.С. Сайфуліна, А.Д. Шеремета; Л.Бернстайта, А.Гроцелі, Т.Карлін, Б.Колапс, Е.Нікбахта, Е.Хелферта та ін. Серед вітчизняних вчених-економістів є О.І. Барановський, К.Г. Макаров, О.Г. Мендрул, В.О. Мец, В.В. Сопко, О.О. Терещенко та ін.

Як показує практичний досвід і теоретичні дослідження, протиріччя може бути з'ясовано за допомогою бюджетування, проте ще потребує подальшого дослідження та вирішення ряду питань.

Формування цілей статті. Основною метою дослідження є уточнення і розвиток теоретичних положень, розроблення методичних та організаційних рекомендацій щодо використання бюджетування, а також розробка механізму покращення системи управління фінансовими ресурсами при впровадженні бюджетування на вітчизняних підприємствах.

Викладення основного матеріалу дослідження. Бюджетування – це управлінська технологія, яка використовується для підвищення відповідальності керівників різного рівня управління за фінансові результати, які досягнуті очолюваними ними структурними підрозділами [8]. Технологія бюджетування втілюється на практиці в бюджетному процесі. Бюджетний процес – це періодичне, систематичне укладання, затвердження та аналіз виконання бюджетів. Функції бюджетування реалізуються в таких функціях: планування, контроль та мотивація. Під реалізацією цих функцій бюджетування виконують такі завдання:

– у сфері виробництва: підвищення витратами; оптимізація витрат і зниження собівартості; мотивація керівників структурних підрозділів;

– у сфері фінансового управління: підвищення ефективності використання ресурсів; управління ліквідністю, фінансовою стійкістю; аналіз, прогнозування та управління майбутнім фінансовим станом підприємства.

Бюджет – оперативний фінансовий план, який як правило складають за рік, що відображає вхідні і вихідні грошові потоки за операційною, фінансовою та інвестиційною діяльністю. Виділяють два рівні бюджетів – операційний і фінансовий. На операційному рівні бюджети характеризують поточну (виробничу) діяльність і представляють в сукупності дані для бюджету доходів і витрат: бюджет продажу; виробництва; запасів готової продукції; виробничих витрат (бюджет прямих витрат на оплату праці); потреб у матеріалах (прямих матеріальних витрат); загально виробничих та операційних витрат. Крім основних бюджетів, звичайно використовуються допоміжні форми, в яких проводиться розрахунок бюджетних показників. На фінансовому рівні проводиться узагальнення даних операційного рівня і балансування низки фінансових показників. В операційних бюджетах є і натуральні, і вартісні (фінансові) показники, а фінансові бюджети виражаються тільки у вартісних показниках: бюджети доходів і витрат, руху грошових коштів, кредитний план, інвестиційний та податковий бюджети. При складанні фінансового бюджету враховуються амортизаційні відрахування, прибуток або збиток від інвестиційної діяльності і можливих фінансових операцій, дебіторська та кредиторська заборгованість минулих періодів, податкові відрахування тощо. Бюджет прибутку або збитку є підсумком бюджетів операційного рівня і відображає операційну ефективність підприємства у вигляді фінансового результату.

Бюджетування в західній управлінській практиці є складовою методу “управління за відхиленнями”. Управління за відхиленнями є періодичною процедурою ухвалення рішень на підставі аналізу причин відхилень фактичних показників від планових.

Для складання бюджетних планів використовують такі інформаційні джерела:

- дані фінансової звітності і показники виконання фінансового плану за минулий період;
- договори, що укладаються із споживачами продукції та постачальниками матеріально-технічних ресурсів;
- прогнозні розрахунки обсягу реалізації продукції або плани збуту продукції, які складені на основі замовлень, попиту, рівня цін і інших умов ринкового середовища;
- економічні нормативи затверджені законодавством (ставки оподаткування, норми амортизаційних відрахувань, облікова ставка банківських кредитів, мінімальна заробітна плата тощо);
- затверджена облікова політика підприємства.

При впровадженні системи бюджетування в діяльності підприємства на практиці мають місце такі проблеми:

- відсутність належної маркетингової інформації;
- незадовільний стан економіки;
- інфляційні процеси;
- рівень кваліфікації персоналу тощо.

Бюджетування, на відміну від традиційних способів управління, може ефективно впливати на формування фінансових ресурсів, рух коштів та на фінансово-економічні результати діяльності, оптимізувати відхилення план/факт і коригувати діяльність шляхом прийняття відповідних управлінських рішень. На початковому етапі підприємства можуть впровадити тільки окремі елементи системи бюджетування, а в подальшому, при поступовому зміцненні стабільності зовнішнього середовища, потреба в середньостроковому та короткостроковому фінансовому плануванні діяльності відчуватиметься дедалі більше і щоразу більшою кількістю підприємств.

Бюджетне планування на підприємстві складається з трьох етапів:

- 1) підготовка до планування;
- 2) планування – розроблення бюджетів;
- 3) контроль за виконанням бюджетів.

Зазвичай бюджетним періодом є календарний рік, у межах якого виділяють короткі періоди: квартали, місяці, декади, тижні.

Існують три основні підходи до складання бюджетів, які можуть застосовуватися на етапах їх планування, узгодження і затвердження. Це підходи “знизу вгору”, “зверху вниз” та ітеративний метод.

При використанні підходу “знизу вгору” бюджет складається, виходячи з планів діяльності підрозділів і проектів, які передаються вгору для визначення за ними агрегованих результативних показників для всього підприємства. Підхід “зверху вниз” - бюджет складається, спираючись на цільові показники, поставлені керівництвом підприємства. У разі ітеративного підходу бюджетування містить низку умовних етапів. Інформація спочатку поширюється від вищого керівництва до нижчих ланок управління, а потім узагальнюється.

Найбільш прийнята ітеративна процедура бюджетування. Спочатку зверху спускаються цільові фінансові показники, потім формуються за напрямом “знизу вгору” вся система бюджетів підприємства аж до основних завершальних бюджетів. Далі аналізується їх відповідність поставленим керівництвом цільових показників (обіговість, рентабельність, ліквідність та ін.). Якщо бажані значення цільовим показникам досягаються, бюджет подається керівництву на затвердження, після чого він з проекту стає директивним і розсилається керівникам підрозділів підприємства для виконання і контролю. Якщо ж наслідками аналізу виявляється розбіжність одержаних цільових показників з бажаними, то керівництво

підприємства дає завдання на підготовку наступної версії бюджетів. Так повторюється, доки не обирається одна прийнята версія, яка і затверджується.

Бюджети розробляють менеджери усіх підрозділів підприємства. Але головну роль у консолідації та аналізі цих розробок відіграє фінансовий відділ (фінансовий менеджер) або економічна служба залежно від структури управління підприємством. Він або вони визначає (визначають) напрями вдосконалення розрахунків для забезпечення потрібного фінансового результату. У процесі бюджетування здійснюють аналіз, який дає змогу визначити можливості зростання прибутку.

Особливістю бюджетування є те, що вибір системи бюджетування, бюджетних форм та процедур не є законодавчо обумовленим, проводиться індивідуально для кожного підприємства з урахуванням специфіки її діяльності, організаційної, фінансової структури, цілей і завдань системи бюджетування, повноти її функціональності, ступеня автоматизації існуючих процесів та обсягів фінансування, що виділяється на впровадження цієї системи. Це означає, що вимоги та масштаби бюджетування на кожному підприємстві будуть різними.

Практика показує, що слабкою ланкою найчастіше є процедури виконання бюджету, дії і процеси, що спрямовані на досягнення затверджених у бюджеті показників протягом бюджетного періоду. Проблемним є також відсутність взаємозв'язку бюджетування з системою управлінського обліку. При формуванні певних статей бюджету не враховується спроможність існуючої системи управлінського обліку представити необхідні для проведення план-факт аналізу дані.

До організаційних помилок відносяться: неправильне виділення центрів фінансової відповідальності, відсутність системи мотивації, пов'язаної з бюджетними показниками, неузгоджена автоматизація системи складання бюджетів, кадрові та психологічні проблеми впровадження системи бюджетування.

Основною із проблем є також і те, що неправильно визначаються центри відповідальності, що, в свою чергу, призводить до того, що в подальшому відбудеться погіршення фінансового стану підприємства.

Іншою проблемою є невиконання затверджених планів. Це недолік організації управління компанії в цілому, пов'язаний з відсутністю системного підходу. Увага до кожної деталі важлива на всіх на всіх етапах бюджетування – від постановки цілей до контролю за виконанням затверджених планів. Хоча виконання плану не завжди відбувається не завжди з вини працівників. Це можуть бути причини, на які підприємство не може впливати, наприклад, фінансова криза.

Щоб бюджет виконувався, потрібно мотивувати співробітників на досягнення запланованих показників. Зацікавленість і безпосередня участь вищого керівництва підприємства у впровадженні системи бюджетування обов'язкові.

Бюджетне управління необхідно зробити децентралізованим. Начальники підрозділів не повинні відповідати за ресурси, якими вони не розпоряджаються, та за результати, на які вони не впливають. Інакше кажучи, важливо правильно визначити центри фінансової відповідальності за результати діяльності. Для цього керівники всіх рівнів повинні брати участь у розробці бюджетів.

Щоб механізм бюджетного управління ефективно функціонував, ним необхідно управляти. Для цього компанія розробляє регламенти, які містять правила, послідовність і логіку управління. Також регламенти задають динаміку процесу бюджетування, накопичують досвід компанії. Як правило, система регламентів у компанії складається з регламенту розробки й впровадження системи бюджетного управління; регламенту розробки та коригування бюджетів; регламенту поточного управління на основі розроблених бюджетів; регламенту поліпшення бюджетного процесу. Типовою помилкою є часті перегляди бюджетів або, навпаки, їх незмінна форма.

На підприємстві має регулярно поліпшуватися якість бюджетного процесу. Усі його учасники по закінченні бюджетного періоду повинні аналізувати всі плюси й мінуси розроблених бюджетів, вносити зміни до регламентів і бюджетної моделі.

Висновки. Розроблення системи бюджетів на підприємстві дає змогу врахувати всі елементи прогнозів, сконцентрувавши їх в бюджеті про доходи та витрати. Здійснення поточної і подальшої аналітичної роботи дає змогу робити необхідні коректування і доповнення з метою вдосконалення процесів бюджетування на підприємстві.

Впровадження бюджетування на вітчизняних підприємствах обумовлюється тим, що аналіз виконання його дає управлінському підрозділу інформацію для обґрунтування та прогнозування недоліків того чи іншого рішення, оцінки результатів, порівняно з цілями, встановленими фінансовими планами минулих періодів.

Запровадження процесу бюджетування на підприємствах дасть змогу:

– поліпшити фінансові результати на основі управління прибутком і витратами, раціонально розподіляти і використовувати ресурси, оптимізувати витрати по підприємству і впровадити оперативний контроль за постійними і змінними витратами;

– поліпшити платоспроможність підприємства на основі ефективного управління грошовими потоками;

– підвищити якість та оперативність прийняття управлінських рішень;

– узгоджувати, координувати дії окремих підрозділів і відділів підприємств, а також напрямків діяльності для досягнення поставлених глобальних завдань.

Список використаної літератури:

1. *Куцик В.І.* Процес бюджетування як елемент фінансового планування на підприємстві / *В.І. Куцик, Г.П. Пилипчик* // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. – 2009. – Вип. 19.13.
2. *Коркуна Д.* Бюджетування у системі фінансового планування підприємства / *Д.Коркуна* // Формування ринкової економіки в Україні. – 2009. – Вип. 19. – С. 330–334.
3. *Абрамова І.М.* Планування структури обсягів грошових потоків при складанні фінансових бюджетів підприємства / *І.М.Абрамова* // Зовнішня торгівля: право та економіка. – 2012. – № 3. – С. 25–30.
4. *Дробот Н.М.* Напрями удосконалення бюджетування на підприємствах / *Н.М.Дробот* // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України / Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. – 2011. – Вип. 163. – Ч. 3. – С. 59–62.
5. *Куцик В.І.* Технологія бюджетування як інструмент управління підприємством / *В.І. Куцик, І.В. Горбатюк* // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. – 2011. – Вип. 21.5. – С. 248–253.
6. *Гомонай І.В.* Бюджетування як інструмент управління підприємством в сучасних ринкових умовах / *І.В. Гомонай* // Науковий вісник Мукачівського державного університету. – 2009. – № 7(2). – С. 128–135.
7. *Дзьоба В.Б.* Система бюджетів як спосіб підвищення ефективності управління підприємством / *В.Б. Дзьоба* // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. – 2008. – Вип. 18.9. – С. 192–199.
8. *Бланк І.А.* Управление активами и капиталом предприятия / *И.А. Бланк.* – К. : Ольга, Ника-Центр, 2003. – 44 с.

ЧЕРЕП Олександр Григорович – кандидат економічних наук, доцент Запорізького національного університету.

Наукові інтереси:

- управління конкурентоспроможністю підприємств, регіонів та держави;
- податкова система.

ШЕШНА М.В. – аспірант Запорізького національного університету.

Наукові інтереси:

- бюджетування підприємства.

Стаття надійшла до редакції 12.05.2013