

УДК 658.1

Ж. Лисенко

*Буковинська державна
фінансова академія*

БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ТА ПОТОЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Висвітлено теоретичні підходи до визначення понять бюджет та бюджетування. Представлене авторське визначення бюджету. Визначено місце бюджетування в досягненні стратегічних та поточних цілей. Розглянуто питання реалізації бюджетів через виконання функцій управління: планування, організацію, координування, мотивування та контроль. Обґрунтована позиція щодо визначення впливу бюджету на показники виробничих, фінансових планів та планів з праці.

Бюджетування розглядається з позицій процесного підходу та з позиції технології планування.

Ключові слова: бюджет, бюджетування, управління, функції управління.

Для досягнення стратегічних та оперативних цілей необхідно визначити орієнтири, які забезпечують їх досягнення, у тому числі і фінансових. При цьому важливе розуміння яка кількість фінансових ресурсів забезпечить досягнення цілі, коли, в якій кількості і з яких джерел ці фінансові ресурси надійдуть. Саме тому планування діяльності будь-якого підприємства тісно переплітається з фінансовим плануванням. Одним із інструментів поєднання виробничого, ресурсного та фінансового планування виступає бюджетування.

На нашу думку, помилково бюджети розглядають лише як інструмент фінансового планування, хоча результуючим документом при бюджетуванні виступає саме фінансовий план.

Бюджети будуються як у натуральному, так і вартісному вимірі, вони характеризують потребу обсягах сировини, матеріалів, робочій силі, електроенергії, комплектуючих та інших ресурсах підприємства. Але узагальнення ці розрахунки набувають у вигляді фінансових документів: план руху грошових коштів, план видатків та надходжень, план фінансових результатів діяльності підприємства, прогнозний (плановий) баланс.

Бюджетування відіграє провідну роль як при складанні стратегічних, так оперативних планів. Саме нестача коштів може стати причиною перегляду планів, при чому як з точки зору коригування, так і з точки зору повної зміни стратегічних намірів.

Стратегічне планування визначає загальноорганізаційні та функціональні цілі, задачі та масштаби діяльності, зміну конкурентної позиції тощо. Ці цілі можуть виражатись як у вигляді постановки кількісних цілей, так і у вигляді якісних орієнтирів, яких прагне досягти підприємство. Бюджетування в цьому разі має бути орієнтоване на абсолютну ліквідність, забезпечення фінансової стійкості підприємства у довгостроковій перспективі.

Тактичне планування визначає цілі і ресурси, які необхідно для досягнення цілей у середньостроковій перспективі. Тактичне планування характеризує напрями реалізації та ресурси підтримуючих стратегій. З позиції забезпечення фінансів визначає фінансову стійкість підприємства у середньостроковій перспективі.

Оперативне планування орієнтоване на поточну діяльність: забезпечення виконання поточних планів, які забезпечують безперебійну роботу підприємства та поточну ліквідність активів.

© Лисенко Ж., 2012

Більшість авторів наголошують на тому, що бюджетування виступає інструментом саме операційного планування [1,2].

Для визначення місця і ролі бюджетування в системі планування діяльності підприємства необхідно розглянути поняття «бюджет» та «бюджетування».

Проаналізувавши теоретичні підходи до визначення бюджету можна зробити висновок, що більшість авторів схильна вважати бюджет одним із видів плану. Наведемо деякі із визначень бюджету. Вони різняться між собою ступенем деталізації планових показників, які охоплюються бюджетом та орієнтацією на стратегічні, тактичні чи операційні цілі.

Бюджет — це документ, який являє собою деталізований план діяльності організації, спрямований на досягнення цілей організації і містить планові показники [3].

Б.Шевчук визначає бюджет як документ, деталізований план діяльності організації, спрямований на досягнення цілей організації, який має планові показники організації на найближчу перспективу [2].

Бюджет — це фінансовий, кількісний вираз маркетингових і виробничих планів, які необхідні для досягнення визначених цілей [4, с.11].

Бюджет — це кількісний вираз показників плану підприємства на певний період, які встановлюються централізовано, по: використанню капітальних, товарно-матеріальних та фінансових ресурсів; залученню джерел фінансування поточної та інвестиційної діяльності; доходах та витратах; руху грошових коштів; інвестиціях (капітальних та фінансових вкладеннях) [5, с.8].

Бюджет — це узгоджений та збалансований короткотерміновий план, який об'єднує у собі основну, фінансову та інвестиційну діяльність компанії [1].

Бюджет — це фінансовий документ встановленого формату, за яким відбуваються планування та облік результатів господарської діяльності [6].

Узагальнюючи наведені точки зору, нами пропонується бюджет розглядати як інструмент узгодження сировинних, матеріальних, трудових, інвестиційних та грошових потоків підприємства з метою забезпечення досягнення визначених стратегічних, тактичних та оперативних цілей підприємства.

Бюджети формуються, коригуються та виконуються в процесі бюджетування. При цьому різні автори в поняття бюджетування вносять різне бачення цього процесу. Так, Б.Дука розглядає бюджетування як бізнес-процес або процес побудови та виконання бюджету компанії на основі бюджетів окремих підрозділів. На його думку, бюджетування — ефективний інструмент оперативного управління, який дозволяє планувати господарську діяльність, спрямовувати роботу всіх підрозділів на досягнення економічного результату, оптимізувати фінансові потоки, своєчасно з'ясовувати відхилення «план-факт» та вносити корективи шляхом прийняття відповідних управлінських рішень [1].

О.Лаврушин, характеризуючи бюджетування, визначає його як управлінську технологію бачення фінансових цілей підприємства, при врахуванні доходів, витрат, виокремлення основних бюджетів, а також операційних, допоміжних та додаткових бюджетів [3].

Бюджетування розглядається також як інструмент мотивації, за допомогою якого можна стимулювати роботу як окремих виконавців, так і структурних підрозділів. З огляду на це бюджетування — це:

– процес узгодженого планування та управління діяльністю організації за допомогою показників, які дозволяють визначити внесок кожного підрозділу і кожного менеджера у досягнення цілей підприємства;

– технологія планування, обліку, контролю та аналізу грошових, інформаційних та матеріальних потоків, а також результатів, що одержані.

Нами бюджетування розглядається як управлінська дія з координації діяльності всіх структурних підрозділів підприємства для досягнення загально-

організаційної цілі через послідовну реалізацію управлінських функцій: планування, організацію, координування, мотивацію та контроль.

Такий підхід дає можливість найбільш повно охарактеризувати процес бюджетування.

Функція планування проявляється у визначенні необхідних обсягів сировинних, трудових, фінансових, матеріальних ресурсів для забезпечення виконання планових завдань.

Функція організації реалізується через побудову системи бюджетів та створення структури бюджету, яка дозволяє визначити місце кожного виконавця та структурного підрозділу у виконанні планів.

Функція координації формалізує бюджети у часових межах, забезпечуючи координацію дій з позиції своєчасного надходження всіх видів ресурсів для виконання завдань та збалансованість бюджетів окремих структурних підрозділів.

Функція мотивації дозволяє визначити та оцінити внесок кожного із учасників процесу виробництва і реалізації продукції (працівника, структурного підрозділу) у досягнення загальноорганізаційних цілей.

Реалізація функції контролю в бюджетуванні дозволяє своєчасно з'ясувати проблеми та здійснювати відповідні управлінські дії з метою запобігання або нейтралізації негативного впливу.

Бюджетування охоплює всі напрями діяльності підприємства. Воно здійснюється для досягнення певних цілей, які, в свою чергу, визначають задачі бюджетування.

Цілями бюджетування виступають: забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства та окремих структурних підрозділів; здійснення прогнозу фінансово-господарського стану підприємства; узгодження планових економічних та фінансових показників; впровадження системи відповідальності за результати фінансово-господарської діяльності підприємства; впровадження системи контролю за виконаннями бюджетів.

Висновки. Досягнення цілей засобами бюджетування можливе через вирішення наступних задач:

- підвищення ефективності роботи організації за допомогою цільової орієнтації та координування дій всіх структурних підрозділів;
- з'ясування ризиків та зниження їх рівня;
- підвищення гнучкості та адаптивності до змін;
- створення ефективної системи управління всіма видами товарно-матеріальних та грошових потоків на підприємстві;
- оптимізація доходів та витрат підприємства в цілому та окремих структурних підрозділів;
- прогнозування фінансового стану підприємства шляхом визначення прогнозованих показників: структури активів та пасивів, ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості;
- підвищення ефективності використання всіх видів ресурсів;
- формалізація стратегічних цілей компанії у вигляді вимірюваних фінансових показників.

В основі визначення підходів до бюджетування лежать підходи до управління витратами. Найбільш відомими з яких є: директ-костинг; маржинальний, функціонально-процесний, метод пропускнуої калькуляції, таргет-костинг.

Використання будь-якого із методів передбачає розуміння процесу управління та притаманні підприємству особливості виробництва і реалізації продукції, можливий розподіл ресурсів, спрямованість на максимальне задоволення потреб споживачів, орієнтацію на цілі власників та менеджменту, можливість мінімізації ризиків тощо.

ЛІТЕРАТУРА

1. Дука Б. Бюджетирование: где «спотыкаются» Ваши финансы... [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.management.com.ua/finance/fin021.html>
2. Шевчук Д. Бюджетирование: самоучитель. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.e-reading.org.ua/book.php?book=103860>
3. Лаврушин О. Что такое бюджет и бюджетирование? [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://bizkiev.com/content/view/445/205/>
4. Техника эффективного менеджмента. Бюджетирование. CARANA Corporation — USAID — РЦП — М.: 1997. — 602 с.
5. Наумова Н.В. Бюджетирование в деятельности предприятия : учебное пособие / Н.В. Наумова, Л.А., Жарикова. — Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. — 112 с.
6. Федосеев О. Бюджетирование ориентированное на результат (БОР). Нестандартный подход к управлению и планированию финансовых результатов / О. Федосеев. // Финансовый директор. — 2011 — №9 (108).
7. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования / В.Е. Хруцкий, Т.В. Сизова, В.В. Гамаюнов — М.: Финансы и статистика, 2005. — 400 с.

Ж. Лысенко

Бюджетирование как инструмент обеспечения стратегического и текущего планирования

Представлены теоретические подходы к понятиям бюджет и бюджетирование. Автор приводит собственное определение бюджета. Определено место бюджетирования в достижении стратегических и текущих целей предприятия. Рассмотрены вопросы реализации бюджетов посредством исполнения функций управления: планирования, мотивации, координации, организации и контроля. Обоснована позиция автора относительно влияния бюджетов на показатели производственных и финансовых планов и планов по труду.

Бюджетирование рассматривается с точки зрения процессного подхода и с позиции технологии управления.

Ключевые слова: бюджет, бюджетирование, управление, функции управления.

Zh. Lysenko

Budgeting as an instrument of strategic and current planning

The article deals with the concepts «budget» and «budgeting». The author brings her own determination over the budget. The location of budgeting in the achievement of strategic and fluid aims of enterprise is determined. The questions of realization of budgets are considered by means of execution of management functions: planning, motivation, co-ordination, organization and control. Position of the author is reasonable in relation to influence of budgets on indexes productive and financial plans and labour plans.

Budgeting is examined from the point of view of process approach and from position of management technologies.

Key words: budget, budgeting, management, management functions.

e-mail: jimp@ukr.net

Надійшла до редколегії 05.04.2012 р.