

УДК 338.2

Пічка А.М.

БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК СКЛАДОВА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У статті обґрунтовано, що ефективність бюджетування як інструменту управління залежить від комплексності використання на всіх етапах процесу управління. Наведено шляхи впровадження бюджетування на підприємствах.

Ключові слова: бюджетування, бюджет, управлінський облік, етапи процесу управління.

Постановка проблеми. Прийняття управлінських рішень на підприємстві все більше ускладнюється в зв'язку з неефективним використанням інструментів управління. На сучасному етапі господарювання роль бюджетування в управлінні підприємством підвищується. Це особливо актуально для підприємств, які працюють з портфелем проектів короткострокового і довгострокового періоду виконання, що характеризуються невизначеністю виробничої і збутової програми, а також відсутністю оплати в необхідний термін. Наслідком цього є недостатнє завантаження виробництва, простої та понаднормові роботи, а також недостатнє забезпечення підприємства оборотними коштами у потрібний момент. Підприємства виробничої сфери добре усвідомлюють існуючі проблеми і вбачають можливість їх передбачення та вирішення шляхом побудови ефективного управління на основі бюджетування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Досліджували і вивчали питання бюджетування на підприємствах такі вчені – Банкер Раджив Д., Каплан Роберт, Ерик Хелферт, Хліпальська В., Савчук В., Колесник М., Добровольський Е., Карабанов Б., Боровков П., Глухов Е., Бреслав Е., Касаткина Н.В., Шамрай А. Н., Запорожець І.

Метою статті є визначення місця бюджетування в загальній системі управління підприємством і обґрунтування шляхів його запровадження на підприємствах.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні бюджетування стає популярною технологією управління фінансами на підприємствах у країнах із ринковою економікою. Доказ тому – велика кількість публікацій щодо питання бюджетування, а також існування консалтингових компаній, що займаються впровадженням бюджетування і розробкою спеціалізованих програмних продуктів на підприємствах України.

Багато зарубіжних вчених досліджували питання «бюджетування». Так, Аткинсон А. вважає, що бюджетування – це процес підготовки бюджетів [1, с. 656], в той же час Хелферт стверджує, що «процес розробки річного бюджету компанії називається бюджетуванням». Він доповнює, що бюджетування є одночасно інструментом як оперативного планування, так і поточного контролю [2, с 46]. Хліпальська В. погоджується з зарубіжними авторами. На її думку, бюджетування полягає в плануванні для обґрунтування річного плану господарської діяльності підприємства, вона також зосереджує свою увагу на управлінському контролі з боку бюджетування [3, с.18].

Після аналізу вище зазначених понять «бюджетування» зарубіжними і українськими вченими складається враження, що бюджетування практично вичерпується плануванням, обліком і контролем.

На думку автора, планування, облік і контроль це тільки три, хоч і дуже важливі частини бюджетування, але насправді мова йде про інструмент управління, який повинен охоплювати майже всі етапи процесу управління підприємством в короткостроковому і довгостроковому аспекті. Отже, бюджетування – більш комплексне поняття, що включає не тільки планування, облік і контроль, але й охоплює інші етапи процесу управління, такі як постановки цілей, виконання, стимулювання, мотивація, аналіз, формування управлінського впливу і коригування планів або виконання дій. Для забезпечення дієвості управління підприємством необхідно, щоб бюджетування проходило через всі етапи процесу управління. На рисунку 1 наочно наведено взаємозв'язок етапів процесу управління та бюджетування.

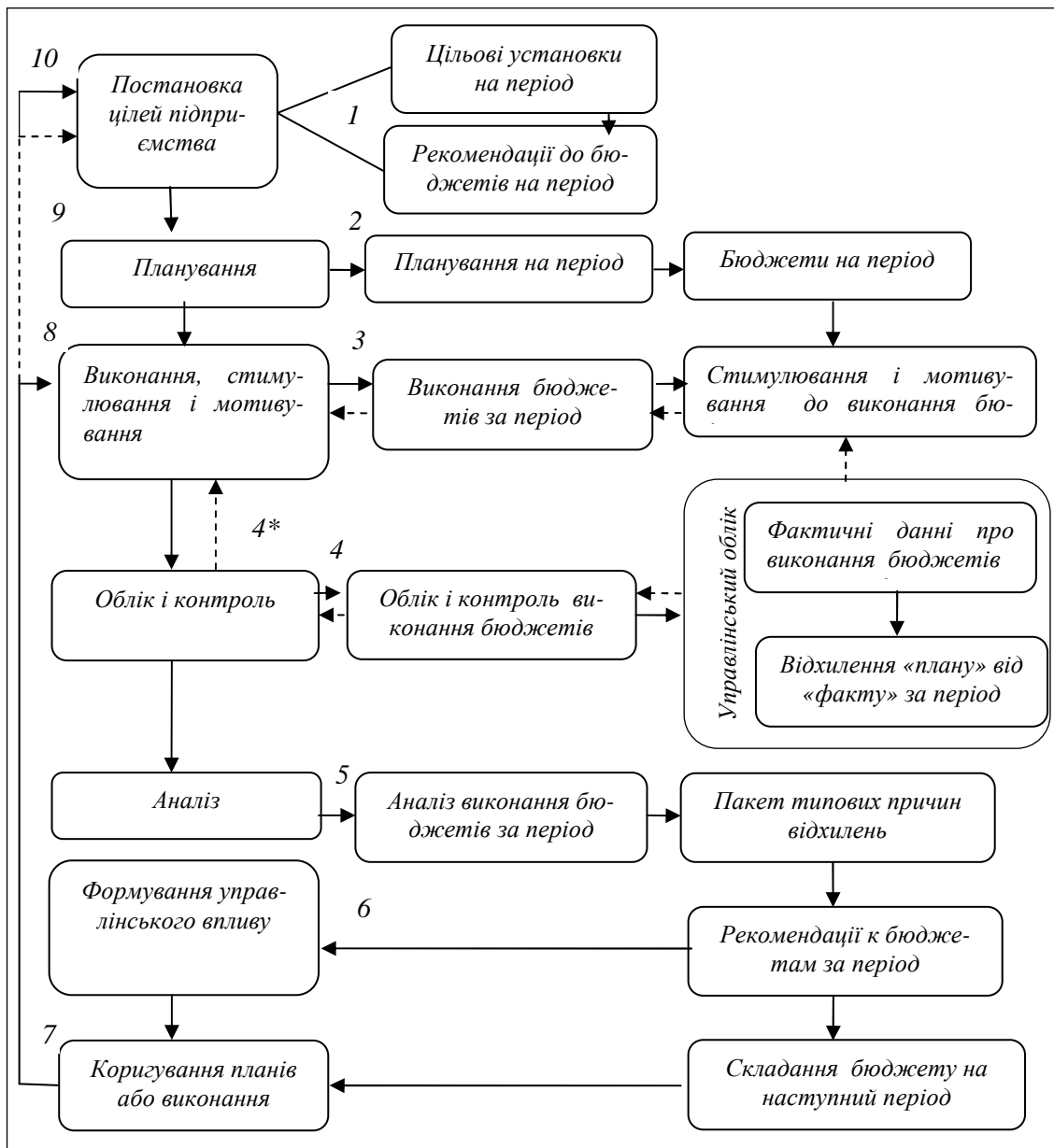


Рис. 1. Взаємозв'язок бюджетування з загальним процесом управління на підприємстві

На першому етапі «Постановка цілей» (1) формуються цільові установки і рекомендації, що являють собою початковий пункт роботи всієї фірми, а в бюджетуванні є відправною точкою для оцінки і виконання бюджету.

На другому етапі «Планування» (2) формується план діяльності підприємства на основі цільових установок і рекомендацій на майбутній період господарювання. А також пропону-

ються методи розробки зведеного бюджету на підприємстві для досягнення цільових показників.

На третьому етапі «Виконання, стимулювання і мотивування» (3) відбувається управління робочими процесами в рамках затвердженого бюджету. На підставі бюджету (планові показники) і управлінського обліку (фактичні показники) формуються ключові показники діяльності, що слугують орієнтиром для загальної системи стимулювання і мотивування на підприємстві, які покращують виконання робочих процесів і досягнення цілей компанії.

На четвертому етапі «Облік і контроль» (4) формується управлінський облік в організації, що дає змогу формувати інформацію про господарську діяльність в необхідному розрізі. В ході господарювання виникає потреба в оцінці виконання робіт, яка відбувається за допомогою контролю. Його метою є виявлення відхилень відносно встановлених вимог бюджету, а також проведення часткового коригування процесу виконання (4*) при виявленні причин відхилень на оперативному рівні.

На п'ятому етапі «Аналіз» (5) відбувається аналіз виконання бюджету за певний період, який формує пакет типових причин відхилень від бюджету, що складає основу для прийняття управлінських рішень, а згодом і перехід до рекомендацій до бюджетів, які вирішують наступні питання: оцінки виконання плану, якості планування, коригування виконання робіт і наступних бюджетів.

На шостому етапі «Формування управлінського впливу» (6) відбувається підготовка подальших дій і прийняття управлінських рішень, які будуть спрямовані на покращення діяльності і досягнення поставлених перед підприємством цілей. Тобто, керівники компанії в результаті аналізу виявили причини відхилення факту від плану (прогнозу), оцінили ситуацію і починають генерувати і приймати відповідні управлінські рішення.

На сьомому етапі «Коригування планів або виконання» (7) проводиться втручання в етап виконання (8) при виявленні негативних змін в результаті аналізу робочих процесів. При суттєвих порушеннях на мікро- і макрорівнях (9), а також при закінченні фінансового року (10) виникає необхідність змін початкових планів діяльності підприємства, що приводить до повторювання етапів процесу управління і бюджетування спочатку.

Таким чином, бюджетування є невід'ємною частиною процесу управління діяльністю підприємства, яка відповідає за реалізацію ефективної виробничо-фінансово діяльності та за зворотній зв'язок з етапами процесу управління. На думку автора, необхідність застосування на сучасних підприємствах системи бюджетування як інструменту управління роботи підприємства пов'язана з тим, що будь-який підприємницький захід, пов'язаний з витратами і зорієнтований на прибуток потребує розрахунків і оцінки. Для реалізації запропонованої моделі бюджетування на підприємстві необхідні нижчезазначені передумови.

По-перше, на основі організаційної структури потрібно сформувати фінансову структуру підприємства. Це передбачає такі попередні кроки: перевірка коректності організаційної структури та формування центрів фінансової відповідальності (далі ЦФВ) для різних рівнів організаційної структури. Центри фінансової відповідальності у фінансовій структурі повинні повністю відповідати організаційній структурі підприємства і мати закріплену відповідальну особу.

По-друге, потрібно сформувати бюджетну структуру підприємства. На цьому етапі рекомендується провести обґрунтування і вибір бюджетних показників, а також методів їх прогнозування та планування. [4, с. 90] У залежності від специфіки підприємства для планування можна використовувати різні методи і підходи. Сама система бюджетування для кожного підприємства певною мірою унікальна, а особливо, коли мова йде про специфічне довгострокове виробництво. Отже, технологія планування повинна враховувати специфіку діяльності підприємства. Таким чином, при впровадженні бюджетування на підприємстві необхідно розв'язати об'ємну задачу – вибрати методологію планування господарської діяльності з урахуванням особливостей виробничого процесу.

По-третє, необхідно поєднати фінансову та бюджетну структури з тим, щоб встановити відповідальність кожного ЦФВ за виконання певних бюджетів або окремих бюджетних статей. Відповідальність повинна бути персоналізована – керівництво підприємства повинне знати, хто саме несе відповідальність [4, с. 90].

По-четверте, слід визначити періодичність складання бюджетів. Алгоритми розробки бюджетів повинні бути не просто коректні з точки зору відповідності моделі діяльності підприємства, але й опиратися на ті вихідні дані, які на підприємстві є можливість отримати [4, с. 90].

По-п'яте. Необхідно побудувати системи управлінського обліку, інформація з яких буде покладена в основу складання та аналізу виконання бюджетів [4, с. 90]. Тут можливі два варіанти дій:

1) Взяти за основу діючу систему бухгалтерського обліку, зв'язавши її з технологією бюджетування на підприємстві (в цьому випадку змінюється періодичність складання бухгалтерських документів і зміст облікових показників);

2) Впровадження допоміжних облікових форм.

Розробляючи і впроваджуючи систему управлінського обліку, яка є невід'ємною частиною бюджетування, необхідно задатися питаннями, пов'язаними з інтеграцією або сумісністю різних стандартів облікових даних. Ведення управлінського обліку та формування звітності можуть здійснюватися відповідно до певних бухгалтерських стандартів (ПСБО, МСФЗ, US GAAP). Але кожен з цих стандартів має свої особливості використання. Система планування націлена на майбутню економічну діяльність. Безсумнівно, планування та управлінський облік в рамках системи бюджетування повинні бути взаємопов'язані. Це необхідно, перш за все, для того, щоб зробити осмисленим і здатним до порівняння план-фактний аналіз. При цьому вибір системи управлінського обліку визначався специфікою діяльності компанії, складом господарських операцій, а також необхідністю подання фінансової звітності, сформованої з тих чи інших стандартів зовнішнім користувачам або кредитним установам міжнародного характеру.

По-шосте, слід організувати аналіз виконання бюджетів та прийняття управлінських рішень за результатами аналізу. Розробка методів контролю і аналізу передбачає введення нормативно допустимих відхилень фактичних даних від плану, а також створення постійного пакету типових причин таких відхилень.

По-сьоме, впровадження регламентів розгляду і корекції бюджетів відповідальними посадовими особами і керівними органами підприємства, враховуючи процедури прийняття рішень щодо регулювання відхилень, виявлених в результаті аналізу фактичного виконання бюджетів.

Будь-яке підприємство незалежно від його фінансового стану повинно враховувати неминучість виникнення ризикових ситуацій внутрішнього і зовнішнього характеру, що можуть призвести до незначних збоїв у роботі чи до більш серйозної дестабілізації. Внутрішні проблеми управління підприємством можливо вирішити за допомогою бюджетування, але для цього потрібно кожен з етапів процесу управління підприємством налаштувати з погляду специфіки і виробничих вимог компанії.

Висновок. Ефективна модель бюджетування повинна включати всі етапи процесу управління на підприємстві, в межах якого виконуються: постановка цілей, планування, виконання, стимулювання, мотивування, контроль, облік, аналіз і регулювання (формування управлінського впливу і коригування планів або цілей). На практиці на українських підприємствах при використанні бюджетування відсутні деякі з етапів процесу управління: одні організації не мають чітко сформульованих цілей, у інших відсутня правильна методика планування. Ще частіше зустрічається відсутність або неповнота системи управлінського обліку, в результаті чого ми отримуємо дані недостовірні або просто невчасно, що робить неможливим контроль і якісний аналіз виконання бюджету. А також орієнтиром для загальною системи стимулювання і мотивування на підприємстві слугують ключові показники діяльності, які

формується на основі планових і фактичних показників бюджету. Відсутність методики планування, управлінського обліку, невключення планових і фактичних показників бюджету в систему стимулювання і мотивування, а також нерегулярний контроль і неповний аналіз загрожує зривом планів, погіршенням якості роботи, падінням дисципліни, перевитратою ресурсів, а також не дозволяє правильно оцінити як досягнуті цілі, так і майбутні перспективи або негативні ситуації.

Подальші дослідження будуть направлені на вирішення питань управління проектами короткострокового і довгострокового характеру за допомогою проектно-орієнтованого бюджетування, що включає всі етапи процесу управління.

ЛІТЕРАТУРА

1. Управленческий учет / [Аткинсон Э.А., Банкер Р.Д., Каплан Р.С., Янг М.С.] / Пер. с англ.: А. Рахубовский, Д. Рахубовская. – М.: Вильямс, 2005. – 880 с.-ISBN 5-8459-0635-0.
2. Сокольникова И.В. Бизнес-курс МВА. Управленческий учет и бюджетирование: [навчальний посібник для студ. вищ. навч. закл.] / Сокольникова И. В., Сорокин А. А. - БизнесСофт-2006 г.
3. Хліпальська В. Бюджетне планування запасів і витрат, їх придбання і зберігання / В. Хліпальська // Бухгалтерський облік і аудит. - 2004. - вип. 3.-с.18-22.
4. Бюджетирование: шаг за шагом / [Е. Бреслав, Б. Карабанов, Е. Добровольский и др.]; под ред. Е. Строганова. - СПб: Питер - 2005. - 448 с. - ISBN 5-469-00712-X.
5. Семенов Г.А. Финансовое планирование и управление на предприятиях: [навчальний посібник для студ. вищ. навч. закл.] / Г.А. Семенов, В.З. Бугай - К.: Центр учбової літератури, 2007. - 432 с. - ISBN 966-364-400-1.

Пичка А.Н.

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК ЧАСТЬ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

В статье обосновано, что эффективность бюджетирования как инструмента управления зависит от сложности использования на всех этапах процесса управления. Приведены пути внедрения бюджетирования на предприятиях.

Ключевые слова: бюджетирование, бюджет, управленческий учет, этапы процесса управления.

A. Pichka

BUDGETING AS PART OF THE MANAGEMENT PROCESS ON THE ENTERPRISE

In the following article considered that efficiency of budgeting as management tool depends on the complexity of use on all stages of management processes. Also reviewed ways of implementation budgeting on enterprises.

Keywords: budgeting, budget, management accounting, the stages of the process control.

УДК 656.614.3(477)

Боняр С.М., Скутова-Корх Я.О.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

У статті розкривається поняття фінансової кризи на підприємстві, чинники її виникнення та проводиться систематизація наявних методів оцінки фінансового стану підприємства з метою попередження виникнення та усунення фінансової кризи.