

УДК 658.152

БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Батенко Л.П., к.ек.н., доцент
ДВНЗ "КНЕУ ім. В.Гетьмана",

Директор центру продуктивності Міжнародного інституту бізнесу

В статье обобщаются категориальный аппарат и сущность бюджетирования как технологии экономического управления, раскрываются такие его характеристики, как цели, задачи, принципы создания и особенности функционирования.

Ключевые слова: бюджет, бюджетирование, бюджетный процесс, система бюджетирования.

In the article categorial mechanism and essence of budgeting as a technology of economic management are substantiated, such its characteristics as purposes, tasks, principles of creation and peculiarities of functioning are revealed.

Key words: budget, budgeting, budget process, budgeting system.

Вступ. Одним з найдієвіших методів економічного управління підприємством є бюджетування. Саме за його допомогою компанія може узгодити свої стратегічні і поточні плани, оцінити в монетарних показниках очікувані та фактичні результати діяльності компанії та її підрозділів, гармонізувати свої потреби з наявними ресурсами, розрахувати економічні характеристики та наслідки тих чи інших управлінських рішень. В рамках процесу бюджетування компанія здійснює основні функції управління – організацію, планування, контроль, мотивацію, оперативне регулювання – щодо забезпечення фінансово-економічної результативності та збалансованості бізнесу. З переходом української економіки на ринкові умови господарювання бюджетні технології стали предметом вивчення науковців та отримали широке застосування на практиці. Разом з тим, відносна новизна цього напрямку економічних досліджень з одного боку, та багатогранність, багатоаспектність і різноманітність моделей бюджетування, які залежать від галузевої приналежності, розмірів підприємства тощо з іншого боку, потребують систематизації та формування усталеного понятійно-категоріального апарату зазначеної галузі знань, що також сприятиме створенню онтології бюджетного управління.

Постановка завдання. Питання формування системи бюджетування та методів розробки бюджетів компанії розглядаються в наукових працях багатьох іноземних та вітчизняних фахівців. Більшість з цих робіт мають науково-прикладний характер, вони спрямовані на описання сутності та механізмів створення бюджетів підприємства. Разом з тим, простежуються досить різноманітні трактовки бюджетування як такого, а також відсутність усталеного термінологічного апарату та підходів до визначення його ознак. Метою даної роботи є узагальнення категоріального апарату і сутнісних характеристик бюджетування.

Результати. Визначення бюджету можна найти в різних джерелах, що присвячені цій проблематиці [1, 3, 5, 6, 7, 8]. Дж. Шим і Дж. Сигел дають таке визначення бюджету: "Бюджет – це фінансовий план, що контролює майбутні операції і результати" [8]. Ф.Ф. Бутинець вважає, що "кошторис (або бюджет) – це фінансовий документ, створений до виконання передбачених дій, це прогноз майбутніх фінансових операцій" [1]. Як бачимо, в цих визначеннях домінує підхід до бюджету як до фінансового документу. Проте на наш погляд, це обмежує справжній зміст бюджету, який виражає у натуральному і обов'язково грошовому вимірюванні всі заплановані дії компанії (а не тільки її фінансові операції чи результати) щодо виробництва і реалізації продукції, забезпечення підприємства ресурсами та підтримки і розвитку його потенціалу різноманітними проектами. Тому, ми приєднуємось до позицій тих авторів, які вважають, що бюджет – це план компанії, виражений у кількісному, переважно грошовому, вимірюванні на певний період часу [3, 6]. Тобто бюджет компанії показує, які будуть отримані доходи від запланованої діяльності всіх підрозділів по досягненню встановлених цілей, які при цьому будуть понесені затрати і які фінансові результати одержить підприємство.

Бюджет розглядається як економічний прогноз, як основа для контролю результатів діяльності підприємства і його підрозділів, як засіб координації, як основа для постановки задач, як засіб делегування повноважень [2].

Бюджет формується за допомогою процесів бюджетування. Цей термін означає процес підготовки бюджету і здійснення контролю за його виконанням. Сучасна концепція бюджетування розглядає його з одного боку як процес складання і контролю бюджетів, а з іншого – як управлінську технологію, яка спрямована на розробку і обґрунтування управлінських рішень.

Бюджетування як процес – це послідовні дії по розробці, виконанню, контролю і аналізу бюджету з подальшим можливим корегуванням як планів, так і цілей компанії [5].

Бюджетування як управлінська технологія спрямоване на розробку і підвищення саме фінансово-економічної обґрунтованості різноманітних управлінських рішень. Воно дозволяє спланувати, а потім дати економічну оцінку наслідкам запроваджених заходів, управляти фінансовими результатами як компанії в цілому, так і окремих бізнес-підрозділів, визначати напрямки, масштаби, і темпи її розвитку, виражені у фінансових показниках (обсягах і джерелах фінансування як поточної діяльності, так і різноманітних проектів) [7]. У І.Б. Немировського [5] можна знайти розширене трактування поняття бюджетування, воно розглядається як:

- технологія фінансового управління,
- процес розробки бюджетів у відповідності до цілей і задач оперативного планування;
- складова частина фінансового планування;
- система узгодженого управління підрозділами компанії;
- процес складання і реалізації бюджетів;
- система розподілу ресурсів між підрозділами компанії.

Ефективна система бюджетування проявляє себе в таких аспектах : як спрямовуюча сила компанії; як стиль мислення; як інструмент оперативного управління; як інструмент контролю; як правило гри; як образ життя; як елемент віри; як символ прогресу; як конкурентна перевага [4].

Система бюджетування підвищує рівень керованості компанією, її ресурсами, сприяє поліпшенню фінансових результатів, підвищує ефективність і результативність інвестиційних проектів з огляду на зростання обсягів продажу, продуктивності праці, зниження собівартості продукції, посилює фінансову дисципліну і економічне мислення менеджерів [4].

Основними цілями бюджетування є:

- формування інформаційної бази для фінансового аналізу і фінансового управління;
- підвищення фінансової обґрунтованості управлінських рішень;
- підвищення ефективності використання обмежених ресурсів компанії;
- уможливлення оцінки інвестиційної привабливості окремих бізнесів компанії;
- визначення напрямків інвестиційної політики підприємства і підвищення обґрунтованості виділення фінансових та інших ресурсів;
- підвищення "фінансової прозорості" компанії;
- зміцнення фінансової дисципліни,
- посилення моніторингу і контролю за результатами прийнятих рішень і діяльності компанії в цілому.

При побудові системи бюджетування необхідно передбачити виконання нею таких функцій як планування, організація, координація, контроль, мотивація щодо:

- 1) прогнозування фінансового стану, ресурсів, доходів і витрат підприємства;
- 2) формування нормативної бази (системи норм і лімітів затрат ресурсів, нормативів рентабельності і ефективності) по окремим видам товарів та послуг, видам бізнесу і структурним підрозділам підприємства чи компанії;
- 3) оцінки всіх аспектів діяльності підприємства за допомогою фінансових показників;
- 4) раціоналізації і оптимізації використання ресурсів організації з огляду на інтереси підприємства в цілому.

Завдання бюджетування полягають у

- прогнозі фінансово-економічного стану компанії;
- гармонізації цілей компанії і її підрозділів з планами їх дій;
- узгодженні с підрозділами і затвердженні планових фінансово-економічних показників;
- закріпленні фінансових повноважень і відповідальності за учасниками бюджетного процесу;
- розробці засобів мотивації;
- обліку, контролі і аналізі фінансово-економічного стану підприємства.

Побудова системи бюджетування вимагає дотримання таких принципів:

- безперервне складання і корегування бюджетів;
- збалансованість;
- конфіденційність;
- уніфікованість форматів, процедур, регламентів;
- послідовність і узгодженість;
- залучення менеджерів всіх рівнів і підрозділів до розробки, контролю і аналізу бюджетів.

Для створення системи бюджетування необхідні дії за такими напрямками:

1. Розробка технології бюджетування (цільових показників і завдань, видів бюджетів, схем консолідації, форматів бюджетів, принципів бюджетування).
2. Організація бюджетного процесу (формування фінансової структури, розробка регламенту планування і контролю бюджетів, графіку документообігу, визначення масиву розпорядчих і нормативних документів, розподіл функцій і відповідальності між управлінськими структурами).
3. Автоматизація процесів бюджетування (визначення вимог до програмного забезпечення, до первинної інформації, оснащення і навчання користувачів програмного забезпечення).

Розробка системи бюджетування компанії передбачає такі кроки:

1. Аналіз (визначення) організаційної структури компанії.
2. Визначення центрів фінансової відповідальності.
3. Розробка класифікатора бюджетів.
4. Розробка бізнес-процесу "бюджетування".
5. Складання регламентів бюджетування і бізнес-процесу "бюджетування".
6. Побудова системи управлінського обліку, яка дозволяє отримувати необхідну інформацію для бюджетування.
7. Розробка положення про систему бюджетування.
8. Визначення параметрів для контролю виконання бюджетів.
9. Визначення періодичності контролю.
10. Визначення схем мотивації для центрів фінансової відповідальності [5].

Об'єктами бюджетування, тобто одиницями, стосовно яких розробляються бюджети, можуть виступати: компанія в цілому (холдинг або підприємство); окремі бізнес-одиниці компанії; підрозділи підприємства – центри фінансової відповідальності; сегмент ринку або група клієнтів; продуктові групи; бізнес-процеси; проекти.

Центральне місце у технології бюджетування посідає бюджетний процес – процес формування, контролю, оцінки виконання і, в разі необхідності, перегляду бюджетів. Оскільки дії в рамках бюджетного процесу виконуються у певній послідовності і повторюються, як правило, щорічно, то використовують поняття бюджетного циклу як визначеної у часі сукупності послідовних дій суб'єктів бюджетування з розробки бюджетів, оперативного контролю та аналізу їх виконання, а також перегляду та коректування окремих статей бюджетів, що повторюється з визначеною періодичністю.

Чинниками, що впливають на бюджетний процес та тривалість бюджетного циклу, виступають: галузева приналежність та ступінь прогнозованості ситуації на ринках, де функціонує підприємство; розміри компанії та її організаційна структура; виробничі та технологічні особливості підприємства; рівень стратегічного і поточного планування на підприємстві; ступінь централізації/децентралізації роботи з формування бюджетів; прийняті в компанії методи і технології розробки бюджетів; ступінь деталізації бюджетів щодо їх статей та періодів; існуюча культура планування та наявність прописаних методик та регламентів бюджетування; наявність достатньої інформаційної бази та доступність необхідних професійних послуг з розробки бюджетів; ступінь відповідальності та професіоналізму учасників бюджетного процесу; використання спеціальних програмних продуктів з автоматизації процесів бюджетування.

Дія цих факторів призводить до того, що бюджети можуть бути або укрупненими, або більш деталізованими, складатися або тільки для підприємства в цілому, або ж і для його підрозділів, розроблятися з використанням різних технологій бюджетування як централізовано – фінансово-економічною службою, так і децентралізовано – з залученням центрів фінансової відповідальності, розроблятися і узгоджуватися як тривалий час, так і у відносно стислі строки.

Висновки. Таким чином, визначений термінологічний апарат та розглянуті завдання, функції, принципи та умови застосування бюджетування дозволяють розширити наше розуміння цієї управлінської технології та ефективніше використовувати її в діяльності українських підприємств.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бутинець Ф.Ф. та ін. Бухгалтерський управлінський облік. Навчальний посібник. / Ф.Ф. Бутинець, Л.В. Чижевська, Н.В. Герасимчук. – Житомир: ЖІТІ, 2000. – 448 с.
2. Ворст Й. Экономика фирмы / Й. Ворст, П. Ревентлоу. – М.: Высшая школа, 1994. – 272 с.
3. Голов С.Ф. Управлінський облік: Підручник / С.Ф. Голов. – [3-є вид.] – К.: Лібра, 2006. – 710 с.
4. Карпов А.Е. Бюджетирование как инструмент управления./ А.Е. Карпов. – М.: Результат и качество, 2003. – 392 с. – [100 % практического бюджетирования". Книга 1. Бюджетирование как инструмент управления].
5. Немировский И.Б. Бюджетирование. От стратегии до бюджета – пошаговое руководство. / И.Б. Немировский, И.А. Старожукова – М.: Вильямс, 2006. – 512 с. – (Практика реального бизнеса).
6. Хорнгрен Ч. Бухгалтерский учет: управленческий аспект / Ч. Хорнгрен, Дж. Фостер – [Пер. с англ.] – М.: Финансы и статистика, 2004. – 416 с.
7. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования / В.Е. Хруцкий, В.В. Гамаюнов. – [Изд. 2-е, перераб. и доп.] – М.: Финансы и статистика, 2007. – 461 с.
8. Шим, Джай К. Основы бюджетирования и больше. Справочник по составлению бюджетов / Дж. К. Шим, Дж. Г. Сигел; под общ. ред. В.А. Плотникова. – [Пер. с англ.] – М.: Вершина, 2007. – 368 с.