

УДК 338

О. Є. Федорченко,
к. е. н., доцент кафедри обліку підприємницької діяльності
ДВНЗ "Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана"

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

O. Fedorchenko,
Candidate of Sciences (Economics), Docent of Entrepreneurship Activities Accounting Department
of Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

IMPROVEMENT OF BUDGETING SYSTEM OF THE ENTERPRISE

У статті досліджено різні наукові підходи до визначення сутності та видів бюджетів підприємства. Узагальнено підходи до класифікації бюджетів на підприємстві. Розглянуто вимоги до бюджетного плану підприємства. Досліджено та сформульовано переваги та недоліки процесу бюджетування. Узагальнено особливості процесу бюджетування на підприємстві як інструменту фінансового планування та оперативного управління діяльністю підприємства. Досліджено роль процесу бюджетування у плануванні фінансово-економічної діяльності підприємства. Визначено переваги та доцільність використання бюджетування в системі управління діяльністю підприємств. Проведено узагальнення рекомендацій щодо удосконалення системи бюджетування на підприємстві шляхом її автоматизації, висвітлено переваги автоматизації процесу бюджетування для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Different scientific approaches for determining the nature and types of enterprise budgets are investigated in the article. Different approaches to classification of enterprise budgets are generalized. Requirements for the budget plan of the enterprise are considered. Advantages and disadvantages of the budgeting process are researched. The essentials of the budgeting process in the enterprise as a tool for financial planning and operational management of the company are overviewed. The role of the budgeting process within planning of financial and economic activities of the enterprise are discovered. Advantages and usefulness of budgeting using in the enterprise management system are pointed. A generalization of recommendations for improving the system of budgeting in the enterprise through its automation are proposed, the benefits of automating of the process of budgeting for achieving the strategic goals of the enterprise are highlighted.

Ключові слова: бюджет, бюджетування, удосконалення системи бюджетування, планування, операційний бюджет, фінансовий бюджет.

Key words: budget, budgeting, budgeting system improving, planning, operating budget, financial budget.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЇЇ ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК З ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ТА ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

На більшості промислових підприємств систему бюджетування використовують в якості основного інструменту внутрішньогосподарського планування для раціонального розподілу обмежених ресурсів, обліку витрат та здійснення контролю за виконанням плану. В даний час відсутність в системі бюджетування показників, що характеризують ступінь реалізації стратегії, орієнтація на вирішення переважно короткострокових завдань, розподіл ресурсів у бюджетах без урахування перспективних цілей і стратегічних ініціатив персоналу підприємства не дозволяють повністю використовувати потенціал бюджетування. Тому це вимагає серйозних наукових пошуків в даній сфері і розробку обґрунтованих теоретичних принципів та практичних рекомендацій щодо розвитку процесів бюджетування на підприємстві.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ, У ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНЕ ВІРШЕННЯ ПРОБЛЕМИ

Обґрунтуванням теоретичних та методичних проблем, пов'язаних з організацією процесу бюджетування присвячені праці вчених К. Друрі, Р.С. Каплана, Дж. Фостера, А.П. Батенко, Т.О. Зінкевич, О.О. Кизенко, О.М. Тищенко, М.О. Кизим, Н.В. Михасьової., М.Д. Білик, Ф.Ф. Бутинця, Б.І. Валуєва, І.В. Зятковського, А.М. Герасимовича, С.Ф. Голова, Т.В. Головка тощо.

Проте рівень дослідження проблеми в науковій літературі потребує подальшого дослідження, оскільки серед вчених немає комплексного наукового підходу щодо визначення сутності та видів бюджетів, систематизації принципів та

етапів бюджетування, організації та удосконалення процесу бюджетування в сучасних умовах на підприємстві.

ЦІЛЬ СТАТТІ

Метою роботи є дослідження сутності та видів бюджетів підприємства, узагальнення особливостей процесу бюджетування на підприємстві як інструменту оперативного управління діяльністю підприємства, визначення переваг та доцільності використання бюджетування в системі управління діяльністю підприємства. На основі вищесказаного, узагальнення рекомендацій щодо удосконалення системи бюджетування на підприємстві.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНІХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Бюджет — це план підприємства на певний період часу, виражений у кількісних, переважно фінансових показниках.

Бюджетування являє собою процес підготовки бюджету і здійснення контролю за його виконанням [1, с. 16]

Бюджет виконує різні функції внутрішньогосподарського планування:

— Бюджет як економічний прогноз. Основні планові рішення приймаються при розробці стратегічного планування, і процес формулювання бюджету, по суті, є переробкою цих прогнозів.

— Бюджет як основа для контролю. В міру реалізації закладених у бюджеті планів необхідно реєструвати фактичні результати діяльності компанії. Порівнюючи фактичні показники з запланованими, можна здійснювати так званий бюджетний контроль.

— Бюджет як засіб координації. Бюджет являє собою виражений у вартісних показниках план в галузі виробництва, закупівель сировини або товарів, реалізації продукції, інвестиційної діяльності тощо.

— Бюджет як основа для постановки задачі. Розробляючи бюджет на наступний період, необхідно приймати рішення завчасно, до початку діяльності в цей період [2, с. 58].

Бюджет підприємства являє собою систему взаємопов'язаних бюджетів і в структурованій формі описує очікування менеджерів щодо продажів, витрат та інших господарських операцій в планованому періоді. Він включає два основних блоки: систему операційних бюджетів (планові кошториси основних бізнес-процесів) і систему фінансових бюджетів. Відповідно з точки зору послідовності підготовки документів процес бюджетування може бути умовно розбитий на дві основні частини, кожна з яких є закінченим етапом планування:

- 1) підготовка операційних бюджетів,
- 2) підготовка фінансових бюджетів.

Система операційних бюджетів включає бюджети: продажів, запасів готової продукції, виробництва, прямих матеріальних витрат (бюджет закупівель матеріалів та бюджет виробничих запасів), прямих виробничих (операційних) витрат, загальновиробничих витрат, собівартості реалізованої продукції, комерційних витрат, управлінських витрат. Операційні бюджети консолідуються і утворюють систему фінансових бюджетів (іноді називають основними), що включає прогноз звіту про прибутки та збитки (бюджет доходів і витрат), бюджет руху грошових коштів, прогнозний бухгалтерський баланс (бюджет по балансовому листу). Окрім операційних і фінансових, на підприємстві можуть використовуватися допоміжні і спеціальні бюджети. Серед допоміжних бюджетів найбільше значення мають план капітальних витрат і кредитний план (план залучення фінансових ресурсів). Їх призначення полягає в більш ретельному плануванні динаміки активів бізнесу, визначення системи умов і обмежень, яка може бути встановлена для даного бізнесу. Спеціальні бюджети показують калькуляцію або розподіл окремих статей основних бюджетів: податковий, розподілу прибутку, окремих проектів і програм. Набір цих бюджетів визначається керівництвом підприємства залежно від специфіки господарської діяльності. Допоміжні та спеціальні бюджети використовуються для підготовки вихідної інформації, необхідної для складання основних бюджетів та обробки підсумкової інформації в них; більш точного визначення цільових показників та нормативів фінансового планування, більш чіткого обліку особливостей місцевого оподаткування.

Для того, щоб бюджетний план виконував покладені на нього функції, він повинен відповідати таким вимогам:

1. Гнучкість плану (бюджети, механізм коригувань).
2. Повнота планування (сценарії).
3. Підтримка з боку вищого керівництва.
4. Комплексність планування (підшивки бюджетів).
5. Відповідальність за розробку і виконання планів.
6. Пріоритет поточних рішень перед планом (аналіз План-Факт).
7. Точність, ясність, лаконічність формулювання плану.
8. Участь виконавців у розробці плану (кілька користувачів, розмежування прав).

Як і будь-яке явище, процес бюджетування має свої позитивні і негативні риси. Серед переваг бюджетування можна виділити:

- Надає позитивну дію на мотивацію і настрої колективу.
- Дозволяє координувати роботу підприємства в цілому.
- Аналіз бюджетів дозволяє своєчасно вносити коригувальні зміни.
- Дозволяє вчитися на досвіді складання бюджетів минулих періодів.
- Дозволяє удосконалити процес розподілу ресурсів.
- Сприяє процесам комунікацій.
- Допомогає менеджерам низової ланки зрозуміти свою роль в організації.
- Дозволяє співробітникам-новачкам зрозуміти "напрямок руху" підприємства, таким чином, допомагаючи їм адаптуватися в новому колективі.
- Служить інструментом порівняння досягнутих і бажаних результатів.

Недоліки бюджетування можна виділити наступні:

— Різке сприйняття бюджетів у різних людей (наприклад, бюджети не завжди здатні допомогти у вирішенні повсякденних, поточних проблем, не завжди відображають причини подій і відхилень, не завжди враховують зміни умов; крім того, не всі менеджери володіють достатньою підготовкою для аналізу фінансової інформації).

— Складність і дорожнеча системи бюджетування.

— Якщо бюджети не доведені до відома кожного співробітника, то вони не роблять практично ніякого впливу на мотивацію і результати роботи, а замість цього сприймаються виключно як засіб для оцінки діяльності працівників і виявлення помилок.

— Бюджети вимагають від співробітників високої продуктивності праці; у свою чергу, співробітники протидіють цьому, намагаючись мінімізувати свою навантаження, що призводить до конфліктів, викликає стан пригніченості, страху, а отже, знижує ефективність роботи.

— Протиріччя між досяжністю цілей і їх стимулюючим ефектом: якщо досягти поставлених цілей занадто легко, то бюджет не має стимулюючого ефекту для підвищення продуктивності; якщо досягти цілей занадто складно, стимулюючий ефект пропадає, оскільки ніхто не вірить у можливість досягнення цілей.

Роль системи бюджетування на підприємстві полягає в тому, щоб представити всю фінансову інформацію, показати рух коштів, фінансових ресурсів, рахунків і активів підприємства в максимально універсальною і зіставною формі, представити відповідні показники господарської діяльності в найбільш прийнятному вигляді для прийняття ефективних управлінських рішень. При цьому необхідно пам'ятати, що успішне впровадження та ефективне використання бюджетування в діяльності підприємства, можливе тільки в тому випадку, коли воно відповідає науковим вимогам до розробки бюджетів. Ефективне бюджетне управління дозволяють забезпечити принципи покладені в основу складання бюджетів. В основу бюджетування, насамперед, покладена розробка різних видів бюджетів (планів), які є одним з основних інструментів управління підприємством. Багато керівників організацій при побудові системи бюджетування виходять з тих чи інших концепцій. Існує також безліч методів бюджетування і кожен відображає якусь концепцію планування. Впровадження бюджетування для підвищення ефективності фінансового планування на підприємстві має багато особливостей. Структура зведеного бюджету підприємства і технологія бюджетного планування дуже багато в чому визначаються галузевою приналежністю. Це обумовлюється специфікою господарських операцій та циклу відтворення компанії різних галузей: промислових підприємств, банків, торгових фірм, організацій сфери послуг. Таким чином, ми бачимо, що процес складання бюджетів є досить таки складним і вимагає витрат сил, енергії, а також практичних навичок роботи з даного напрямку. На основі аналізу складених бюджетів та отриманих фактичних значень показників керівництво підприємства може побачити всю картину фінансово-господарської діяльності підприємства в цілому та його структурних підрозділів. Таким чином, необхідно відзначити шляхи вдосконалення процесу бюджетування. Оскільки в ринкових умовах найважливішими показниками, що характеризують ефективність кінцевих результатів стають фінансово-економічні — обсяг продажів, бюджет витрат, прибуток, рентабельність, податки, фінансові потоки, джерела фінансових інвестицій, фінансове становище підприємства, цими показниками потрібно приділяти основну увагу, тобто потрібно піклуватися і покращувати фінансовий менеджмент підприємства. А одним з підходів його вдосконалення і є бюджетування. Бюджет як інструмент фінансового планування в країнах з ринковою економікою є описом цілей компанії, визначником конкретних фінансових та операційних завдань. У первинному своєму вигляді він був розроблений як статична система взаємовідносин, надалі він стає регістром еталонних показників, які порівнюються з результатами поточної діяльності. Модель продажів, функціонування виробництва і багато інших перетворюють бюджет у комплексну систему, яка дає можливість знаходити оптимальні щодо обраних критеріїв, як поточні, так і перспективні рішення у всіх сферах діяльності підприємства. Таким чином, бюджетування передбачає підготовку головного бюджету, що складається з інтегрованих бюджетів, які показують різні сторони діяльності компанії. Крім цього, в зарубіжній практиці бюджетування беруться до уваги такі чинники, як потреби покупців, рівень конкуренції, корпоративна і трудова стабільність, фактори політики і економіки тощо.

На даний час є досить актуальною проблема удосконалення системи бюджетування на підприємстві шляхом її автоматизації, оскільки процес бюджетування є трудомістким та дорогим для багатьох підприємств. Удосконалення процесу бюджетування включає здійснення глибоких змін в існуючих процесах системи бюджетування на підприємстві, а іноді для того, щоб змусити підприємство задуматися про удосконалення процесу бюджетування підприємства, потрібна істотна структурна реорганізація, наприклад, викликана злиттям з іншим підприємством.

Отже, можна виділити наступні шляхи удосконалення процесу бюджетування на підприємстві:

— Зміна поглядів керівництва компанії на роль бюджетування і усвідомлення необхідності пошуку нових підходів в оптимізації існуючої системи бюджетування;

— Відступ від організації бюджетування на основі електронних таблиць і перехід до повної автоматизації даного процесу.

Вирішальним чинником, який здатний змусити підприємства удосконалити свій процес бюджетування та прогнозування, може стати побоювання втратити ринок на користь конкурентів, які вже впровадили відповідні сучасні засоби і в результаті створюють набагато більш точні бюджети і прогнози. Підприємства схильні до змін, якщо вони розглядають бюджетування як частину всеосяжного плану з розширення бізнесу, що піклується про ефективність своєї діяльності, а також, якщо вони реально бачать, як удосконалення бюджетування сприяє зростанню прибутковості.

Головний сенс бюджетування зводиться до підвищення фінансово-економічної ефективності і фінансової стійкості підприємства шляхом координації зусиль всіх підрозділів на досягнення кінцевого, кількісно визначеного результату. У зв'язку з цим в останній час значно зріс інтерес до автоматизованих систем, які представляють досить великі можливості.

Автоматизація системи бюджетування дозволить чітко й формалізовано визначити основні чинники, що характеризують результати діяльності, їх деталізацію для кожного рівня управління та конкретні завдання для керівників структурних підрозділів, що забезпечують їх виконання. Автоматизація процесу бюджетування, зможе забезпечити кращу координацію господарської діяльності, підвищити керованість і адаптивність підприємств, до змін у внутрішньому та зовнішньому бізнес — середовищі. Вона здатна знизити можливість зловживань і помилок в системі планування, забезпечити взаємозв'язок різних аспектів господарської діяльності, сформувати єдине бачення планів підприємства і виникають у процесі їх здійснення проблем, забезпечити більш відповідальний підхід фахівців до прийняття рішень і кращу мотивацію їх діяльності.

Для постановки системи бюджетування необхідним елементом є наявність на підприємстві основних внутрішніх регламентуючих організаційно-розпорядчих документів і формалізованих процесів управління (правил, опис процедур тощо). Необхідність регламентації викликана тим, що формування інформації про виробництво як би повторює хід самого виробничого процесу і визначено рухом матеріальних ресурсів за стадіями технологічного процесу і наростанням трудових витрат у міру обробки вихідних матеріалів. Організаційна структура підприємства фактично забезпечує узгодженість окремих видів господарської діяльності підприємства по виконанню основних завдань і цілей. Тому організаційна і виробнича структура підприємства, його внутрішньогосподарський механізм є базисом при реформуванні планування та впровадження автоматизованого бюджетування [3, с. 359].

Переваги автоматизації системи бюджетування полягають у наступному:

— Значно підвищується якість роботи з реалізації стратегії, так як стратегічні цілі формалізовані і доведені до кожного структурного підрозділу.

— З'являється можливість більш об'єктивної оцінки внеску кожного центру фінансової відповідальності за рахунок обґрунтованості планів та стимулювання їх чіткого виконання.

— Автоматизована система бюджетування забезпечує здійснення оцінки ефективності розроблених заходів протягом всього управлінського циклу бюджетування.

Таким чином, вжиті заходи дозволять у майбутньому підприємству досягати стратегічні цілі. Крім цього, було б доцільним залучення незалежних фахівців як консультантів при виборі системи, що враховує специфіку діяльності кожного підприємства. Отже, при ігноруванні вищевказаних аспектів напрям здійснення процесу бюджетування може

зміститися, що не дозволить отримати повну віддачу від впровадженої системи.

ВИСНОВКИ

Система бюджетування підприємства як інструмент внутрішньогосподарського фінансового планування та контролю, суттєво підвищує ефективність управління фінансами підприємства, попереджаючи про нераціональне використання фінансових ресурсів як на стадії планування, так і на стадії контролю за їх використанням.

Кінцева мета бюджетування полягає в управлінні ризиками. Ефективним засобом зниження ризику може слугувати визначення максимальних меж зовнішніх факторів, на які підприємство не впливає (закупівельні ціни, тарифи витрат на доставку, ін.) і вироблених заходів, що компенсують негативні зміни при перевищенні максимальних границь (наприклад, зниження відсотка знижок при перевищенні закупівельних цін). Отже, будь-яка система життєздатна, якщо має у своєму складі елементи зворотного зв'язку, що передбачають аналіз зробленого системою й поточним коректуванням поведінки системи в міру надходження сигналів про її стан. Говорячи про шляхи практичної реалізації системи бюджетування, варто брати до уваги стратегічне позиціонування підприємства [5].

Отже, удосконалена система бюджетування на підприємстві дозволить:

— 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.

Література:

1. Основи бюджетування: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц./ [Л.П. Батенко, Т.О. Зінкевич, О.О. Кизенко та ін.]; за заг.ред. Л.П. Батенко. — К.: КНЕУ, 2010. — 202 с.
2. Тищенко О.М., Кизим М.О., Михасьова Н.В. Бюджетування податків на підприємствах: монографія / За заг. ред. О.М. Тищенка. — Х.: ВД "ІНЖЕК", 2010. — 240 с.
3. Хруцкий В.Е., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования. - 2-е изд., Перераб. и доп. — М.: Финансы и статистика, 2006. — 464 с.
4. Ілляшенко Т.О., Ілляшенко К.В., Скобенко М.В. Бюджетування як напрямок удосконалення системи управління діяльністю підприємств [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/29735/1/Ilyashenko_Ilyashenko_Skobenko.pdf
5. Бобирь О.І., Підлісний С.В. Удосконалення системи бюджетування на промисловому підприємстві [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.rusnauka.com/16_ADEN_2011/Economics/10_88416.doc.htm

References:

1. Batenko, L.P. Zinkevich, T.O. and Kizenko, O.O. (2010), *Osnovy budzhetyvannia* [Basics of Budgeting], Kyiv, KNEU, Ukraine.
2. Tischenko, O.M. Kizim, M.O. and Mixasova, N.V. (2010), *Budzhetyvannia podatkov na pidpriemctvakh* [Budgeting of tax on business], Inzhec, Kharkiv, Ukraine.
3. Khrutsky, V.E. and Hamayunov, V.V. (2006), *Vnitrifirmennoe budgetirovanie: Naslnaya kniga po postanovke finansovosgo planirovaniya* [Intrafirm Budgeting: Handbook on the formulation of financial planning], Finans i Statistika, Moscow, RF.
4. Ilyashenko, T.O. Ilyashenko, K.V. and Skobenko, M.V. (2012), "Budgeting as the direction of improving the system of management of enterprises", *Visnik SumDU* [Online], available at: http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/29735/1/Ilyashenko_Ilyashenko_Skobenko.pdf (Accessed 15 September 2015).
5. Bobyr, O.I. and Pidlisnyi, S.V. (2011), "Improving budgeting system at the industrial enterprise", Publishing house Education and Science s.r.o., [Online], available at: http://www.rusnauka.com/16_ADEN_2011/Economics/10_88416.doc.htm (Accessed 15 September 2015).

Стаття надійшла до редакції 09.10.2015 р.