

УДК: 004.78:33

Л.О. Чорна,

д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту та адміністрування,

Н.М. Нестеренко,

магістрант,

Н.Ю. Чорна,

асистент кафедри менеджменту та адміністрування, Вінницький торговельно-економічний університет

СИСТЕМА БЮДЖЕТУВАННЯ ДЛЯ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Стаття присвячена актуальній темі дослідження методів розробки та впровадження сучасної системи фінансового менеджменту на підприємствах торгівлі. Розвиток підприємств в кризових умовах економіки, загострення конкуренції, труднощі з одержанням кредитів, високий рівень інфляції та неплатоспроможність населення поставили перед підприємствами торгівлі складні задачі маневрування різними напрямками бізнесу. Така ситуація у вітчизняній економіці потребує сучасних інструментів управління фінансами. Такі інструменти формуються за допомогою ефективної системи фінансового менеджменту.

Ключові слова: фінансовий менеджмент, бюджетування, бюджет, зведений бюджет, центри фінансової відповідальності.

Article devoted to the actual topic of research methods and implementation of modern financial management system in the trade. The development of enterprise crisis in the economy, increased competition, difficulties in obtaining loans, high inflation and population insolvency trade enterprises set maneuvering challenges of different business. This situation in the domestic economy needs modern financial management tools. Such tools are formed by an effective system of financial management.

Key words: strategic management, strategy, foreign markets, foreign trade E-business integration systems for the food industry

Вступ. Бюджетування має свої витoki в системному підході та визначенні слова бюджет. Бюджет - це таблиця, яка містить планові і фактичні показники, що описують динаміку розвитку об'єктів і бізнес-процесів підприємства.

Бюджет консолідує облікові дані за обраним напрямом або об'єкта бізнесу. Бюджет планується виходячи з норм, прийнятих у цьому напрямку або об'єкті, з урахуванням їх попереднього функціонування.

Бюджет є інструментом управління на основі аналізу причин відхилення значень фактичних показників від планових. Популярність бюджетів в управлінському обліку та фінансовому менеджменті обумовлена можливістю управляти грошовими потоками за допомогою бюджетних інструментів.

Актуальність. Бюджетування - це технологія управління бізнесом на всіх рівнях компанії, що забезпечує досягнення її стратегічних цілей за допомогою бюджетів, на основі збалансованих фінансових показників. Сьогодні вже недостатньо вести облік, він повинен підпорядковуватися стратегічним цілям. Проблеми бюджетування розглядаються багатьма науковими школами, їх розглядають консалтингові фірми як спеціальну послугу [1], але проблема комплексної концепції бюджетування для підприємств залишається відкритою.

Постановка задачі Розробка стратегії найважливіший етап бюджетування. Тут розробляється фінансова структура і визначається система показників, які будуть брати участь в оцінці бізнесу, а значить повинні входити в ті або інші статті і бюджети. Саме тому, впровадження такої системи на підприємствах торгівлі є актуальним питанням і дозволяє систематизувати свою діяльність, визначити структуру та слабкі місця фінансового менеджменту підприємства. Розробка системи бюджетування для торговельних підприємств потребує свого дослідження, врахування особливостей різних видів торгівлі, продуктових напрямів тощо.

Мета статті – представити загальну концепцію побудови системи бюджетування для торговельних підприємств.

Предмет дослідження – система бюджетування.

Об'єкт дослідження – торговельні підприємства. Зокрема торговельне підприємства м. Вінниці ТОВ «Альпарі».

Результати. Для ТОВ «Альпарі» ми пропонуємо побудувати систему збалансованих показників, на цій основі побудувати стратегію розвитку, а на її основі побудувати систему показників бюджетування. СЗП (Збалансована система показників) повинна, як мінімум, дозволити представити стратегічні й тактичні цілі у вимірюваних вигляді. Розробляється система бюджетів, повинна дозволити оцінити діяльність виділених у фінансовій структурі ЦФВ і напрямів бізнесу (ефективність, як перевищення доходів над витратами).

Моделі планування можуть бути різні (з нуля, від попереднього періоду, від плану закупівель, від плану виробництва і т.п.) І включати в себе варіанти планування (оптимістичний, песимістичний). Тут повинні використовуватися (розроблятися) операційні норми (страховий запас, витрата матеріалу на одиницю виробу, і т.п.).

Фактичні дані вносяться до системи з систем бух обліку та оперативного обліку або вручну.

Аналіз, як правило, будується на порівнянні плану з фактом і з'ясуванні причин відхилень.

Система бюджетування повинна бути максимально простою і автоматизованою, щоб витрати на неї не перевищили прибуток від її впровадження.

Операційний бюджет - бюджет, що описує в натуральних і фінансових показниках бізнес-процес (БП) або напрямок бізнесу (сукупність БП).

Фінансовий бюджет - бюджет, що описує у фінансових показниках грошовий потік в рамках ЦФВ. Управління операційною ефективністю (БДВ), платоспроможністю і ліквідністю (БРГК) і вартістю активів компанії (ББЛ).

Базовий бюджет - бюджет, який планується першим, оскільки від нього залежить побудова інших бюджетів (залежних).

Залежний бюджет - бюджет, показники якого при плануванні у цілому обчислюються на основі інших бюджетів, по заданих формулах.

СЗП умовно розбивається на два сегменти: фінансові й натуральні показники.

У натуральних показниках зручніше планувати виробництво. Вони важливі для аналізу самі по собі, наприклад: число постійних клієнтів, кількість рекламаций і т.п. Фінансові показники необхідні в кінцевому рахунку, щоб оцінити фінансовий результат (прибуток, збитки). Але крім цього цікаві статті заборгованості, валовий дохід, маржинальний дохід, рентабельність, вартість бізнесу і т.п.

Часто натуральні показники беруть участь у розрахунку фінансових показників.

СЗП повинна розроблятися так, щоб зафіксувати всі основні (керовані) параметри об'єктів і напрямків бізнесу. Особливо важливо контролювати витрати, щоб мати можливість оптимізувати їх величину, без втрати якості продуктів (послуг).

Набір показників тільки тоді стає системою, коли ми виявимо зв'язку і залежності між цими показниками. Наприклад, збільшення складських приміщень може призвести до збільшення обсягу продажів, тільки якщо в цілому спостерігається висока оборотність товарів. Економія витрат може призвести до зменшення прибутку і т.п.

Система показників перетвориться в збалансовану систему (СЗП) тільки тоді, коли ми визначимо норми динамічного розвитку показників, збалансовані між собою. Наприклад, норма страхового запасу повинна бути збалансована за тимчасовим періодом з купівельним попитом і часом доставки відповідних товарів. Фінансові показники балануються на рівні планового балансового бюджету, в розрізі статей активів і пасивів підприємства. Розглянемо приклад застосування цього методу, використовуючи за результуючий показник обсяг прибутку.

За допомогою методів прогнозування визначається ймовірний рівень майбутнього прибутку. Здійснюється вибір найбільш вірогідного варіанту. Якщо цей варіант задовольняє керівників, то можна діяти відповідно до головного («генерального») плану та пакету бюджетів, але якщо найбільш вірогідний варіант розвитку подій не задовольняє керівників або протягом прогнозованого періоду виникають небажані зміни величини прибутку, то необхідно впроваджувати відповідні сценарії. Насамперед, визначаються чинники небажаних змін, що мають негативні наслідки. Стосовно прибутку такими чинниками можуть бути: попит, доходи, витрати тощо. Вказані чинники знаходяться під впливом інших, тому сценарії обов'язково мають включати в себе пункт про дослідження впливу чинників на результуючий показник. Сценарії взаємодоповнюють один одного та мають використовуватись комплексно. Розглянемо цю ситуацію докладніше. Обсяг прибутку залежить від рівня попиту, який в свою чергу теж залежить від декількох чинників.

Попит може бути стабільно високим, середнім чи низьким або змінюватись протягом планового періоду. Чинниками зниження попиту можуть бути об'єктивні зміни ринкового середовища, а також дії конкурентів (поява альтернативних послуг, зниження цін тощо), погіршення якості обслуговування, вплив чинників зовнішнього середовища в межах міста, регіону, держави, на світовому ринку і т.п. У разі виникнення подібної ситуації підприємство або втратить частину прибутку, або зазнає збитків.

Бюджетування ТОВ «Альпарі» вирішує такі завдання:

здійснення цільової орієнтації та координації всіх подій на підприємстві;

сприяння виявленню ризиків та зниженню ймовірності їх настання;

підвищення гнучкості, пристосованості до впливу зовнішніх і внутрішніх чинників;

оперативний моніторинг фінансового стану підприємства;

визначення обсягу запланованих надходжень і витрат грошових коштів (у розрізі всіх джерел та видів діяльності) виходячи із прогнозованого обсягу виробництва;

встановлення оптимальних пропорцій у розподілі фінансових ресурсів;

обґрунтування на короткострокові періоди рівноваги надходження та витрачання грошових коштів для забезпечення платоспроможності підприємства, досягнення стійкості його фінансового стану;

оперативний контроль за відхиленнями бюджетованих показників;

мотивація працівників на досягнення загальної мети підприємства.

Ефект від впровадження бюджетування полягає в підвищенні гнучкості підприємства за рахунок можливості передбачення результатів майбутніх управлінських дій, визначення базових показників кожного з напрямів діяльності підприємства та розрахунку різних варіантів, передбачивши відповідні дії на можливі зміни у внутрішньому і зовнішньому оточенні підприємства.

Бюджетування сприяє не тільки підвищенню ефективності фінансової роботи на підприємстві, забезпечуючи регулярне надходження достовірної інформації про результати фінансово-господарської діяльності, а й дає змогу:

оперативно аналізувати й контролювати фінансові потоки підприємства;

ефективно управляти оборотними коштами, в тому числі витратами на виробництво, запасами, дебіторською та кредиторською заборгованістю;

здійснювати оптимізацію оподаткування;

управляти документообігом у середині підприємства;

здійснювати контроль за ефективністю роботи підрозділів на всіх стадіях реалізації бюджету.

У цілому особливістю бюджетування як підходу до управління фінансово-господарською діяльністю є: комплексна взаємодія планування, обліку, контролю, аналізу й регулювання діяльності щодо управління фінансовими результатами й фінансовим станом на рівні не тільки підприємства, а й кожного підрозділу (центру відповідальності); координація основних сторін діяльності підприємства (виробництво, збут, фінанси) на основі координації відповідних бюджетів; орієнтація при прийнятті рішень на кожному рівні управління (в тому числі на рівні підрозділів) на досягнення загальних фінансових цілей підприємства, а також широке залучення до процесу планування, контролю, аналізу менеджерів усіх рівнів управління.

Бюджетування на підприємстві ТОВ «Альпарі» потрібно розглядати щонайменше із двох боків: по-перше, бюджетування — це процес (розробка та складання бюджетів, кошторисів, калькуляцій тощо), по-друге, - це управлінська технологія (основа для прийняття обґрунтованих управлінських рішень).

Бюджетуванню як процесу властива значна кількість об'єктів, а саме: підприємства чи організації в цілому (бюджети суб'єктів господарювання), їх структурні підрозділи (бюджети відділів, цехів, дільниць), програми робіт чи видів діяльності (бюджет реалізації, бюджет матеріалів, бюджет капітальних вкладень тощо), окремі угоди та виділені центри відповідальності (центри прибутку, обліку, витрат, венчурцентри тощо). Бюджетування як управлінська технологія концентрує свою увагу на цілях відповідного рівня управління підприємством, а тому важливим є визначення відповідних рівнів деталізації, складання та консолідації бюджетів. На великих підприємствах суб'єктом управління виступатиме спеціально створений орган управління - бюджетний комітет, до складу якого мають входити керівники вищого рівня

управління.

Бюджетування організаційних одиниць (структурних підрозділів) є найбільш поширеним підходом у практиці західних компаній. Він реалізується з використанням трьох способів:

- розробка бюджетів «з нуля»;
- розробка бюджетів «від досягнутого»;
- бюджетування з маркетинговою підтримкою.

Бюджетування «з нуля» переважно використовують при створенні нового Звичайно, єдиного порядку розробки й форми подання бюджетів у підприємствах за різними галузями чи організаційними формами просто не може існувати. В узагальненому варіанті в плані організаційних процедур при впровадженні бюджетування можна виділити такі етапи (рис. 1). Перший етап може бути реалізовано через організацію засідань вищого рівня менеджменту чи серії засідань менеджерів нижньої, середньої й вищої ланок з використанням результатів стратегічного аналізу. На цьому етапі розробляються й доводяться вищим рівнем менеджменту до нижніх рівнів загальні короткострокові цілі підприємства, розроблені на основі стратегічних цілей, а також встановлюються межі економічних та інших показників щодо продукції, персоналу, засобів виробництва тощо.

Другий етап пов'язаний із виявленням «вузьких місць» та розробкою шляхів їх усунення. Діагностика стану існуючої системи планування та контролю полягає в оцінці функцій, які виконуються відділами, їх взаємозв'язків з іншими підрозділами підприємства загальною структурою і менеджментом, постановки процесу планування та контролю, переліку показників і методики їх розрахунку. Третій етап полягає у проектуванні й затвердженні змін організаційної структури, визначенні центрів відповідальності, в розрізі яких здійснюватиметься бюджетування діяльності та формування фактичної облікової, аналітичної інформації та контрольованих величин (вибір критеріїв оцінки результатів діяльності), а також виділення окремих підрозділів й визначення додаткових функцій існуючих підрозділів, які пов'язані з підтримкою функціонування системи бюджетування.

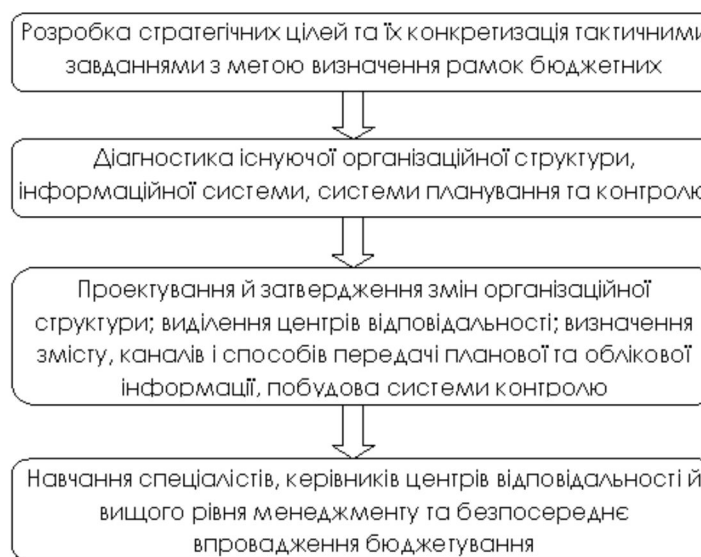


Рис. 1 Етапи організації процесу бюджетування на ТОВ «Альпар»

Четвертий етап пов'язаний із безпосереднім упровадженням в дію бюджетування й потребує певних змін у системах обліку й контролю та навчання спеціалістів, які відповідають за складання бюджетів, керівників центрів відповідальності й вищого рівня управління основам планування, організації контролю та аналізу. Центр відповідальності доцільно виокремлювати в структурі підприємства та делегувати повноваження і відповідальність за результати роботи керівнику.

Структура сукупності бюджетів та ступінь деталізації їх складових визначається особливостями торгово-виробничого процесу і представлена на рис. 2.

В основу концепції бюджетування покладено забезпечення успішного функціонування підприємства шляхом: формалізації та узгодження стратегічних планів з поточними та оперативними; координації та інтеграції поточних планів за різними напрямками бізнесу; створення системи якісного інформаційного забезпечення менеджерів різних рівнів управління в необхідні строки; створення системи контролю за виконанням поставлених фінансових завдань.

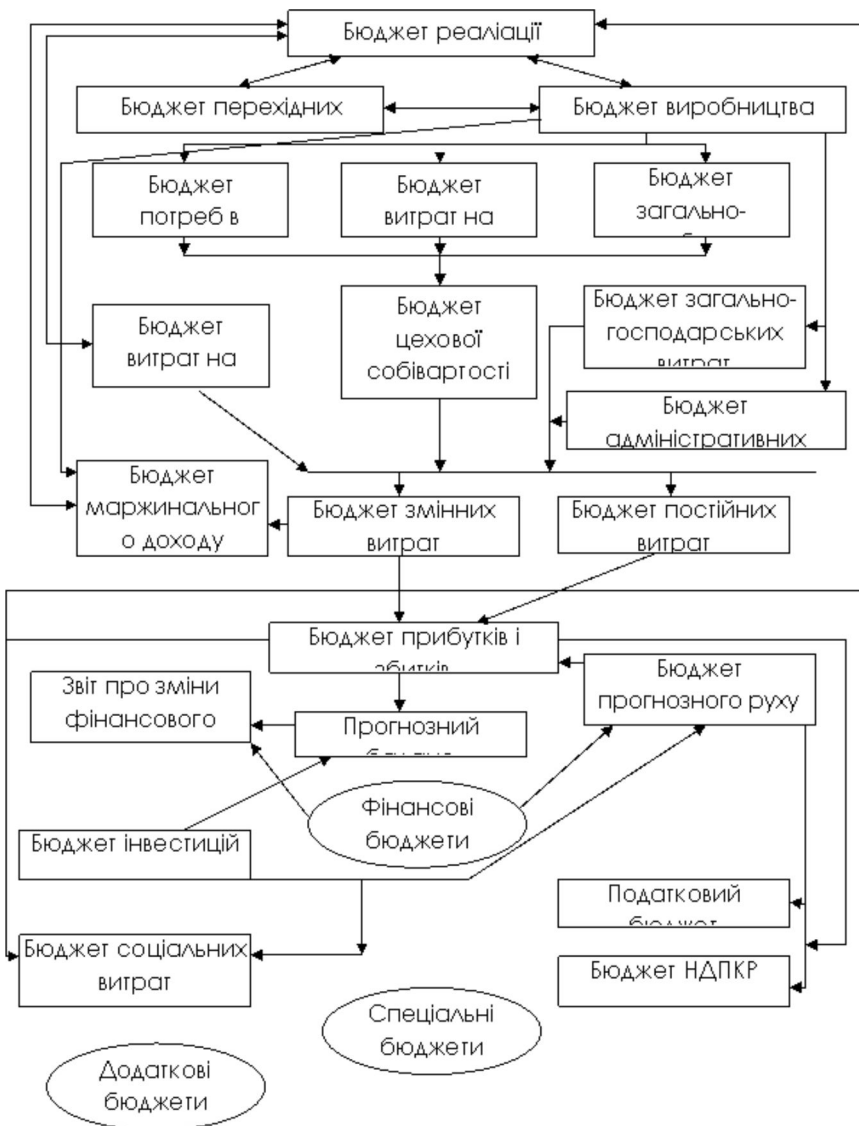


Рис. 2 Структурна схема бюджетів ТОВ «Альпарі»

Висновки. Запропонована нами концептуальна модель системи фінансового менеджменту може бути використана для формування системи бюджетування та реалізації запропонованих блоків в системі господарювання конкретних підприємств.

Проаналізовані функції фінансового менеджера та концептуальна модель дозволили чітко сформулювати систему дій та документів для реалізації задач фінансового менеджменту в конкретних ділових ситуаціях діяльності підприємства.

Основна мета побудови фінансової структури компанії - управління фінансовим результатом компанії, за допомогою надання відповідальності і повноважень менеджменту з управління доходами та витратами, прибутком та інвестиціями компанії.

Наукова новизна роботи полягає у запропонованих моделях фінансового та управлінського менеджменту, алгоритмах впровадження системи комплексного бюджетування різнопланових напрямків діяльності підприємства.

Практична цінність роботи представлена конкретними пропозиціями, щодо впровадження системи фінансового менеджменту та оздоровлення діяльності підприємства за рахунок ефективного управління фінансовими ресурсами.

За результатами роботи для ТОВ «Альпарі» були сформовані такі пропозиції:

В стратегію розвитку підприємства додати ціль систематизувати грошові потоки та послідовно впровадити консолідовану та прозору систему фінансового менеджменту; запровадити інформаційну систему фінансового менеджменту на основі інформаційної системи Інталев «корпоративні фінанси» та запропонованої концепції управління фінансами за результатами дослідження.

Література

1. Бень Т. Г. Бюджетування як інструмент удосконалення системи фінансового менеджменту підприємств / Т. Г. Бень, С. Б. Довбня // Фінанси України. — 2000. — № 7. — С.48—55.
2. Амер, Е. Организация финансового управления и управленческого учета на предприятии / Е. Амер // Финансовая консультация. — 2004. — №21. — С.20-23.
3. <http://www.intalev.com.ua>

Стаття надійшла до редакції 28.08.2010 р.