

## УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРИ БЮДЖЕТУВАННІ

Придніпровська державна академія будівництва та архітектури, м. Дніпропетровськ  
ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет», м. Дніпропетровськ

У роботі обґрунтовується роль планування як головного чинника своєчасного і якісного задоволення потреб споживачів в продукції, що випускається. Обґрунтовується роль і актуальність планування у зв'язку з наявністю невизначених, непередбачених, тобто ризикових ситуацій. Ґрунтуючись на багатий досвід дослідників в питаннях тих, що стосуються використання бюджетування як інструменту планування, досліджені можливості вдосконалення системи планування на підприємствах з урахуванням невизначеності і ризиків. Узагальнюється досвід комплексного підходу до класифікації ризиків. Виявлені основні принципи необхідні для досягнення планових показників діяльності підприємства. Запропоновані кроки, спрямовані на підвищення рівня дисциплінованості усіх учасників бюджетування, а також надійності і достовірності планових показників за рахунок встановлення ліміту максимально можливого коригування показників певної групи статей. В цілому обґрунтовується використання гнучкого підходу при бюджетуванні в цілях адаптації до змін на ринку.

**Ключові слова:** планування, бюджетування, ризики, контроль, фінансова стійкість.

### *Актуальність теми дослідження*

Головним завданням для промислового підприємства є задоволення потреб споживачів у найкоротші терміни та найкращої якості своєї продукції. Цьому може сприяти лише правильно налагоджена система планування усієї роботи підприємства.

У нових умовах господарювання необхідно підвищити значення планування, підсилити його дію на прискорення економічного розвитку підприємства. Адже план – це функція управління, категорія, яка дозволяє людині, колективу цілеспрямовано діяти в умовах, що постійно змінюються. Суспільство в усі часи вирішувало проблеми ефективного використання обмежених виробничих ресурсів і такого управління ними, яке дає змогу досягти максимального задоволення матеріальних і духовних потреб людини.

Особливого значення планування набуває, коли потрібно діяти в умовах певного ризику, в умовах невизначеної ситуації. У ринковій економіці ризик є невід'ємним атрибутом господарювання. Невизначеність призводить до того, що уникнути ризику неможливо. Але це не означає, що слід шукати такі рішення, в яких завчасно відомий результат, вони, як правило, не ефективні. Необхідно навчитися передбачати ризик, оцінювати його розміри, планувати за-

ходи щодо його запобігання та не перевищувати допустимих меж.

### *Аналіз досліджень та публікацій*

Плануванню діяльності підприємства відводиться досить вагоме значення і присвячується багато публікацій, зокрема такими авторами як: Лукінський В.С., Окландер М.А., Пасічник В.Г., Свінцицька О.М., Тридід О.М. та інші.

Бюджетуванню як інструменту планування на підприємстві присвячені роботи авторів: Меренкової Л.О., Зайцевої І.П., Крупки М., Мілінчук О.В., Чумак К.М., Федчука С.І., Бовцаревської Н., Кузьмовича П., Бугас Н.В., Федорової О.В., Ілляшенко Т.О., Ілляшенко К.В., Скобенко М.В., Калініним О.М., Лісовської О.Л., Ушеренко С.В., Науменко Р.П., Міньковської М.В., Виноградової Ю.О., Чернової Л.С. Однак не всі питання в публікаціях розкриті повною мірою і, як свідчить практика, не дивлячись на численні переваги, бюджетування як інструмент управління підприємством в умовах ризику ще замало використовується на практиці.

### *Мета дослідження*

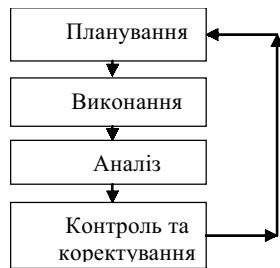
Удосконалення системи планування на підприємстві з урахуванням невизначеності та ризиків на основі використання гнучкого підходу, який би збільшив можливості адаптування до змін ринку без значних капітальних втрат і без впливу на стійкість фінансового стану.

### *Виклад основного матеріалу*

Серед сучасних інструментів ефективного

керування підприємством одне із провідних місць займає бюджетування. Бюджетування являє собою сукупність методів і алгоритмів, що дозволяють здійснювати акумуляцію, планування й керування ресурсами та процесами, необхідних для досягнення намічених цілей компанії, і механізму контролю та аналізу результатів фактичної діяльності [1]. Як прикладний засіб, бюджетування покликане слугувати підвищенню ефективності фінансово-господарської діяльності за допомогою адаптації та оптимізації процесів керування [3]. Усередині бюджетного процесу реалізується можливість опису майбутніх і фактично здійснених подій у взаємозв'язку з технологічними й бізнес-процесами на підприємстві в цілому та за окремими його підрозділами. Це дає можливість визначити, яким чином вийшов саме такий результат, а не інший, а також необхідну послідовність дій для досягнення намічених цілей.

У загальному вигляді замкнутий цикл бюджетування можна представити у вигляді лінійного процесу, який наданий на рисунку [2].



Замкнутий цикл бюджетування

Хотілося б акцентувати увагу, що у випадку відсутності в реально сформованій практиці на підприємстві останнього етапу (контроль і коректування), у рамках якого приймаються та реалізуються рішення про необхідність корекції планів на майбутні періоди, рівнях відповідальності й, пов'язаної із цим системою мотивації співробітників і менеджерів, бюджетування втрачає свою реальну цінність як бізнес-інструмент.

Важливою умовою прийняття раціональних рішень у ході бюджетного процесу є володіння як можна більше повною інформацією про предмет рішення. Однак інформація, як правило, обмежена. Одним з наслідків прийняття рішень в умовах неповної інформації є те, що доводиться усвідомлено ризикувати. Ризик — це невід'ємна частина діяльності будь-якої компанії, і тому цілком природно, що майбутнє не завжди розвивається відповідно до наших прогнозів. Плани часто доводиться коректувати в авральному порядку, а від реалізації деяких дій взагалі відмовлятися через недостатність ресурсів. Як наслідок, вигоди виявляються скромніше, а вит-

рати більше, ніж спочатку планувалося. Невизначеність є серйозним бар'єром на шляху до оптимізації роботи, призводить до значних витрат сил, засобів, часу й енергії, неоптимального розподілу товарів і ресурсів.

Відзначимо, що в загальному випадку сутність ризику не зводиться винятково до економічних збитків, які завдаються зовнішніми й внутрішніми факторами, а являє собою можливість відхилення від мети, спочатку запланованого розвитку подій, що, в остаточному підсумку, здатне спричинити деструктивні зміни процесів і результатів окремих напрямів, ділянок, етапів або в цілому фінансово-господарської діяльності компанії. Серед різноманіття ризиків можна виділити наступні: політичний, кредитний, інвестиційний, валютний, ризик процентної ставки, незбалансованої ліквідності, ризик концентрації вкладень, ризик концентрації пасивів, платоспроможності або банкрутства, операційний, виробничий, правовий, ринковий, ризик репутації та ін. [9].

Для адекватного оцінювання важливості ризику й керування ним, а також для розрахунку можливої величини збитку у випадку настання ризикового випадку, необхідний, насамперед, комплексний зважений підхід до класифікації ризику. Найпоширенішими класифікаціями ризиків у середовищі теоретиків і практиків керування ризиками є наступні:

- за типом суб'єкта — спеціалізовані, галузеві, універсальні;
- за локалізацією джерела — зовнішні й внутрішні;
- за складом контрагентів — дрібні, великі, сполучені, галузеві;
- за методами розрахунку — комплексні, частні;
- за ступенем концентрації ризиків — щільні, помірні, низькі;
- за приналежністю до часового виміру — минулі, поточні, майбутні;
- за характером обліку — балансові, позабалансові;
- за можливостями керування — відкриті, закриті;
- за юридичним статусом контрагента — юридична особа, фізична особа, громадські організації, органи виконавчої, законодавчої, судової влади та ін.

Питання про ризик невіддільний від господарського механізму, від різних впливів на діяльність підприємства, тобто від того господарського середовища, у якому ризик проявляється і яке сприяє або перешкоджає обліку ризику з боку підприємств.

Одне з найважливіших умов функціонування ефективної системи бюджетування — її гло-

бальне використання в сукупності з елементами й процедурами ризик-менеджменту на всіх рівнях організаційної структури компанії [12]. Залучення в процес бюджетування та керування ризиками вичерпної й достатньої кількості конкретних співробітників із чітко визначеними «зонами відповідальності» у рамках бюджетного процесу дозволяє вирішити кілька важливих завдань:

- зниження складності процесу впровадження й супроводу бюджетування його децентралізацією (надмірно централізований бюджет складно розробляти, корегувати та відслідковувати його виконання);

- збільшення кількості напрямків і ділянок виявлення, моніторингу й первинної ідентифікації ризиків, що впливають прямо або опосередковано на діяльність компанії;

- підвищення відповідальності конкретних виконавців, делегуючи їм повноваження та відповідальність за виконання певних показників бюджету;

- удосконалення системи мотивації елементами, пов'язаними з оцінюванням результатів виконання планових показників діяльності компанії.

Важливо розуміти, що бюджетування – це колективний процес, у якому беруть участь менеджери всіх рівнів керування компанії. Бюджетування потрібно сприймати як своєрідний договір між учасниками бюджетного процесу про погоджені дії, спрямованими на досягнення цілей компанії та персональної або колективної відповідальності у випадку відхилення або порушення умов такої угоди. Виникає закономірне питання: які саме процедури керування ризиками необхідно включити в бюджетний механізм компанії? Для того щоб відповісти на дане питання та одержати цілісну картину процесу, зупинимося окремо на кожному його етапі.

На стадії розробки стратегії розвитку компанії й визначення вузлових бюджетних показників доцільно використати первинні процедури ризик-менеджменту. Використання методів керування ризиками на цій стадії бюджетного процесу спрямовано на отримання якісного бюджетного продукту – фінансового плану [7]. Він відбиває у вартісних або натуральних показниках намічену акціонерами й менеджерами стратегію розвитку компанії на майбутній бюджетний період, складений і скоректований з урахуванням можливого впливу несприятливих факторів як зовнішнього, так і внутрішнього характеру. Зокрема, для обліку факторів ризику при складанні фінансових планів можна в якості «чорнових» робочих варіантів використати так звані «сценарні» бюджети. Тобто скласти кілька варіантів бюджетів з урахуванням різного впливу ризиків на результати роботи компанії (оп-

тимістичний 1, оптимістичний 2, скептичний 1, скептичний 2 та ін.). Потім або вибрати найбільш наближений до реальності, або провести додатковий аналіз з мінімізації впливу негативних факторів і скласти остаточний варіант бюджету.

Ще одним підходом може бути метод розробки «зверху вниз», коли менеджерами визначаються стратегічні показники (величина чистого прибутку, доходу від продажів, рівень рентабельності інвестицій та ін.), і далі відбувається планування за напрямками діяльності, структурними і регіональними підрозділами з деталізацією в рамках чітко сформульованих і певних ключових бюджетних показників. При такому методі складання бюджетів аналіз ризиків і розробка методів з їх керування відбуваються усередині підрозділів підприємства. Тому існує небезпека, що системні ризики, здатні впливати на компанію в цілому, виявлені не будуть. Функцію контролю над такими ризиками можна накласти або на бюджетний комітет, або на фінансову службу компанії, що безпосередньо займається зведенням бюджетів окремих підрозділів у зведений бюджет компанії [14]. Слід також зазначити, що саме на цьому етапі відбувається первинне ознайомлення персоналу з корпоративною методологією керування ризиками. І одним з основних завдань для топ-менеджменту є доведення до свідомості співробітників і менеджерів необхідності й корисності використання процедур ризик-менеджменту. Адже саме «критичний» всебічний погляд як на стратегічні цілі компанії, так і на показники системи фінансових планів, створять умови для складання найбільш наближених до реальності й отже, максимально доступних для виконання бюджетів.

На стадії виконання бюджетів для забезпечення максимально наближених результатів фактичної діяльності підприємства до планових показників важливе дотримання наступних принципів роботи:

- оперативний моніторинг, що полягає в безперервному здійсненні контролю над всіма або ключовими (залежно від масштабів і специфіки діяльності компанії) показниками. Отут важлива негайна відповідна реакція співробітників і менеджерів у випадку відхилення від плану або виявлення негативної динаміки яких-небудь показників або процесів;

- тотальність охоплення зонами контролю та моніторингу всіх напрямів діяльності дозволить одержувати найбільш повну й достовірну картину про фінансово-господарські аспекти роботи підприємства;

- колегіальність прийняття рішень – один з основних постулатів як системи бюджетуван-

ня, так і, у цьому випадку, підсистеми – керування ризиками. Саме цей принцип дозволяє давати об’єктивне оцінювання процесів і показників.

У випадку виявлення значних відхилень від планових показників може знадобитися корегування й перегляд в оперативному режимі фінансового плану компанії в цілому або окремих бюджетах ЦФВ (центрів фінансової відповідальності). Це можуть бути причини, обумовлені впливом як внутрішніх, так і зовнішніх ризиків. Перегляд необхідний для того, щоб бюджет був адекватним і досяжним, щоб він постійно залишався діючим інструментом керування діяльністю компанії.

Для формалізації процесу та документального закріплення порядку перегляду бюджету на етапі розробки бюджетної стратегії компанії необхідно позначити рівень відхилень, при яких ініціюється додаткове внесення змін у параметри бюджетних статей або в цілому зведеного бюджету компанії (як правило, встановлюється відносне перевищення фактичного значення показника бюджету в розмірі 3–5% від планового значення). Потрібно у випадку відхилення фактичних даних від планових, викликаним несвоєчасним виявленням негативних факторів або бездіяльністю при керуванні ними, вводити відповідальність менеджерів, у тому числі й фінансову, у рамках зон контролю, закріплених за ними. Також варто жорстко регламентувати можливу частоту перегляду бюджетів. У результаті керівництву буде надаватися недостовірна, постійно мінлива управлінська інформація. Встановлювати регламентні строки коректування бюджету, зрозуміло, треба з урахуванням специфіки ведення бізнесу в конкретній компанії, однак необхідно не допускати коректування, наприклад, бюджетів з деталізацією планування на місяць частіше двох разів. Тобто встановити строки внесення коректувань у бюджети 10- і 20-го числа місяця. При цьому така частота доречна при функціонуванні бюджетної системи в компанії менше 1–2 років. В інших випадках, при практичному досвіді роботи в бюджетній системі понад цей строк частоту коректувань варто скоротити до 1. Такий твердий підхід сам по собі буде підвищувати рівень дисциплінованості всіх учасників бюджетування. Наступним кроком у напрямі вдосконалювання процесу коректування бюджетів повинне бути встановлення ліміту на максимальну можливу величину зміни показника для кожної конкретної групи бюджетних статей. Таким чином, визначивши максимальні рівні відхилень, частоту перегляду та причини відхилень, система перегляду й коректування бюджету буде працювати ефективно, надаючи керівництву достовірні планові по-

казники діяльності компанії.

У ході аналізу виконання бюджету здійснюється агрегація всіх виявлених ризиків за минулий бюджетний період, аналіз причин виникнення ризиків, аналіз слабких ланок у діяльності компанії, найбільш підданому впливу ризиків, розробка методів захисту й мінімізації негативного впливу. Виробляються та вносяться зміни в методологічні документи бюджетного процесу. Алгоритмізація розрахунків бюджетних показників доповнюється необхідними коефіцієнтами з метою зведення до мінімуму впливу факторів ризику на процес і результати виконання бюджету.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Панков В.А., Єлєцьких С.Я., Михайличенко Н.М. Контролінг і бюджетування фінансово-господарської діяльності підприємства: Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 112 с.
2. Бень Т. Бюджетування як інструмент удосконалення системи фінансового менеджменту підприємств // *Фінанси України*. – 2000. – № 7. – С.48-55.
3. Харко А. Бюджетування у процесі управління фінансовою діяльністю підприємства // *Фінанси України*. – 2000. – № 9. – С.87-91.
4. Терещенко О. Теоретичні засади бюджетування на підприємстві // *Фінанси України*. – 2001. – № 11. – С.17-23.
5. Савчук В. Особливості системи бюджетування підприємства // *Фінанси України*. – 2002. – № 11. – С.55-60.
6. Кіняєв О. Бюджетування / *Круглий стіл*. – 2002. – № 3. – С.13-14.
7. Білик М. Бюджетування у системі фінансового планування // *Фінанси України*. – 2003. – № 3. – С.97-109.
8. Онищенко С. Упровадження бюджетування на вітчизняних підприємствах // *Фінанси України*. – 2003. – № 4. – С.45-50.
9. Зятковський І. Бюджетування як основа впровадження контролінгу на підприємстві // *Актуальні проблеми економіки*. – 2003. – № 4. – С.48-51.
10. Партин Г. Бюджетування у системі управління витратами підприємства // *Фінанси України*. – 2003. – № 5. – С.50-53.
11. Мамрак О. Бюджетирование как прогрессивный способ повышения эффективности работы предприятия // *Економіка. Фінанси. Право*. – 2003. – № 8. – С.17-18.
12. Мамрак О. Логическое бюджетирование как новый элемент в системе внутрифирменного планирования // *Економіка. Фінанси. Право*. – 2003. – № 12. – С.10-12.
13. Вініченко М. Визначення цільової функції бюджетування // *Фінанси України*. – 2005. – № 6. – С.119-124.
14. Кузьмін О. Бюджетування в управлінні вітчизняними промисловими підприємствами // *Податкове планування*. – 2005. – № 9. – С.49-63.

Надійшла до редакції 26.01.2014  
Рецензент: д.е.н., проф. П.І. Коренюк

#### УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ПРИ БЮДЖЕТИРОВАНИИ

Грецінгер А.Б., Наджафов І.Н.

*В работе обосновывается роль планирования как главного фактора своевременного и качественного удовлетворения потребностей потребителей в выпускаемой продукции. Обосновывается роль и актуальность планирования в связи с наличием неопределенных, непредвиденных, т.е. рискованных ситуаций. Основываясь на богатый опыт исследователей в вопросах касающихся использования бюджетирования как инструмента планирования, исследованы возможности совершенствования системы планирования на предприятиях с учетом неопределенности и рисков. Обобщается опыт комплексного подхода к классификации рисков. Выявлены основные принципы необходимые для достижения плановых показателей деятельности предприятия. Предложены шаги, направленные на повышения уровня дисциплинированности всех участников бюджетирования, а также надежности и достоверности плановых показателей за счет установления лимита максимально возможной корректировки показателей определенной группы статей. В целом обосновывается использование гибкого подхода при бюджетировании в целях адаптации к изменениям на рынке.*

**Ключевые слова:** планирование, бюджетирование, риски, контроль, финансовая устойчивость.

#### MANAGEMENT OF RISKS IN BUDGETING

Gretsinger A.B., Nadzhafov I.N.

*In the work substantiates the role of planning as the main factor of timely and quality to meet the needs of consumers in the product. Substantiates the role and relevance of planning in relation to the presence of uncertainty, contingency - risk situations. Building on the rich experience of researchers in matters related to the use budgeting as a a planning tool, investigated the possibility of improving the planning system in enterprises with the uncertainty and risks. The experience of an integrated approach to risk classification. The basic principles necessary to achieve the targets of the company. Proposed steps to improve the discipline of budgeting all participants, as well as the reliability and validity of the targets by setting limits the maximum possible adjustment parameters of a certain group of articles. Overall, demonstrate the use of a flexible approach in budgeting in order to adapt to market changes.*

**Keywords:** planning, budgeting, risk management, control, financial stability.