

БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВИПЕРЕДЖАЮЧОГО КОНТРОЛЮ**Михайличенко Н. М.**

В статье проведено исследование возможностей бюджетирования как инструмента опережающего контроля и обоснованы его основные принципы. Разработанная обобщенная модель бюджетирования и бюджетного контроля отражает последовательность этапов составления различных функциональных бюджетов, а также раскрывает взаимосвязи, которые объединяют бюджеты и источники информации с разных контуров наблюдения, которые должны использоваться в процессе их составления. Планы разрабатываются в ежемесячном разрезе и в разрезе центров ответственности. Контроль на начальных этапах рекомендуется проводить, как минимум, раз в месяц, тогда можно будет заранее спрогнозировать, будут ли выполнены бюджеты на конец отчетного периода, и разработать в случае необходимости корректирующие мероприятия.

У статті досліджено можливості бюджетування як інструменту випереджаючого контролю та обґрунтовано його основні засади. Розроблена загальна модель бюджетування і бюджетного контролю відбиває послідовність етапів складання різних функціональних бюджетів, а також розкриває зв'язки, що поєднують бюджети та джерела інформації із різних контурів спостереження, які мають використовуватись під час їх складання. Плани розробляються в щомісячному розрізі та в розрізі центрів відповідальності. Контроль на початкових етапах рекомендується проводити як мінімум, раз на місяць, тоді можна буде заздалегідь спрогнозувати, чи будуть виконані бюджети на кінець звітної періоду, і розробити коригувальні заходи в разі необхідності.

The paper conducted a feasibility study of budgeting as a tool for advanced control and proved its basic principles. Developed a generalized model of budgeting and budgetary control reflects the sequence of steps in the development of various functional budgets, and also reveals the relationship that combine budgets and sources of information from different circuits observations to be used in the process of compilation. Plans are developed in a monthly section and sectional centers of responsibility. Control in the early stages is recommended at least once a month, then it will be possible to predict in advance whether budgets are made at the end of the reporting period and, if necessary, develop corrective actions.

Михайличенко Н. М.

канд. екон. наук, доц. каф. «Финанси» ДДМА
zmij.natalka@mail.ru

ДДМА – Донбаська державна машинобудівна академія, м. Краматорськ.

УДК 658.14

Михайличенко Н. М.

БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВИПЕРЕДЖАЮЧОГО КОНТРОЛЮ

Ефективне управління підприємством в умовах ринкового економічного середовища, що зазнає безперервних змін, можливе тільки при швидкому реагуванні на сигнали раннього попередження, а також на щонайменші відхилення фактичних значень параметрів фінансово-господарської діяльності від запланованих. Виконання цього завдання в межах традиційних підходів до планування, які використовуються на більшості вітчизняних підприємств, неможливе внаслідок переважної орієнтації на минуле (планування на основі лінійної екстраполяції «від досягнутого») та на сучасне становище підприємства (реактивне планування виходячи з наявних ресурсів). За таких умов не враховуються приховані тенденції в загальноекономічному середовищі та конкурентному оточенні, неявні ризики та сприятливі можливості. Адаптивна система планування та прогнозування, орієнтована на бюджетування і контроль, дозволить підприємству не тільки гнучко реагувати на негативні впливи навколишнього середовища, але і своєчасно виявляти й актуалізувати приховані потенціали розвитку підприємства.

Проблемам організації економічної роботи з планування та бюджетування присвячували свої роботи численні вітчизняні та зарубіжні вчені, такі як: Р. Л. Акофф, Л. Є. Басовський, І. В. Зятковський, В. Колпаков, О. О. Орлов, С. М. Петренко, В. М. Попов, В. М. Самочкін, О. О. Терещенко, А. Х. Тейлор [1–11], втім, робіт, присвячених організації на підприємстві системи бюджетування, спрямованої на випереджаючий контроль, досі ще недостатньо.

Мета статті – дослідити можливості бюджетування як інструменту випереджаючого контролю та обґрунтувати його основні засади.

Планування – це процес цільової орієнтації складної динамічної системи (підприємства), виходячи з його внутрішніх особливостей та специфіки зовнішнього середовища на певному часовому відрізку.

Бюджетування – це задокументоване планування, що знайшло вираження у кількісних (здебільшого, грошових) показниках.

Процес бюджетування на підприємстві включає в себе розробку комплексів бюджетів, що групуються наступним чином:

- операційні бюджети;
- фінансові бюджети.

Операційні бюджети відбивають господарську діяльність підприємства (до них відносяться план реалізації, бюджет витрат на матеріали, бюджет запасів, адміністративних та комерційних витрат, тощо).

Фінансові бюджети являють собою прогнозні форми фінансової звітності та проміжні бюджети, необхідні для їх складання (платіжний календар).

Бюджет прибутку частина вчених відносить до операційних бюджетів, оскільки прибуток є сенсом господарської діяльності підприємства, а бюджет прибутку слугує логічним завершенням процесу бюджетування. Інша ж частина відносить бюджет прибутку до фінансових бюджетів, виходячи з того, що він є прогнозною формою № 2 фінансового «Звіту про фінансові результати».

Функції бюджетування включають:

- планування проміжних цілей тактичного та оперативного рівнів;
- координацію проміжних цілей центрів відповідальності;
- функцію стимулювання;
- функцію випереджаючого контролю;
- диспозитивне регулювання.

Завдання бюджетування:

- планування показників діяльності підприємства у короткостроковому періоді;
- оптимізація витрат та прибутку;
- оцінка ефективності роботи центрів відповідальності;
- виявлення «вузьких місць»;
- оптимізація фінансових потоків.

Принципи бюджетування:

- принцип узгодженості цілей (бюджети мусять складатися так, щоб цілі на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях не вступали у протиріччя, також цим принципом передбачається узгодження цілей за центрами відповідальності);
- принцип пріоритетності (забезпечує використання дефіцитних ресурсів для досягнення цілей за мірою їх пріоритетності);
- принцип причинно-наслідкових зв'язків (відповідає за взаємну обумовленість планових показників, а також за виявлення чинників, що на них впливають);
- принцип відповідальності (підрозділ підприємства може відповідати лише за ті показники, на які його менеджер має безпосередній вплив: цех відповідає за витрати, відділ збуту – за виторг від реалізації, тощо);
- принцип постійності цілей (полягає в тому, що стратегічні цілі, що є орієнтиром для тактичних і оперативних, лишаються незмінними протягом планованого періоду).

Розглянемо етапи бюджетування.

На першому етапі здійснюється аналіз обмежень (вузьких місць). Обмеження можуть бути зумовленими об'єктивними та суб'єктивними чинниками. Об'єктивні чинники регулюють обсяг продажів, а до суб'єктивних відносять ті, що їх можна регулювати в довгостроковому періоді, але в короткостроковому ними важко управляти. На даному етапі найскладнішим завданням є складання бюджету реалізації. Для того, щоб розроблений бюджет був достатньо точним, слід провести маркетингове дослідження ринку та правильно визначити частку ринку аналізованого підприємства.

План реалізації вимагає визначення наступних моментів:

- ціна та обсяг реалізації за кожним видом продукції;
- цільова сума покриття за кожним видом продукції;
- реалізація продукції за минулими періодами та на поточний момент;
- ціни конкурентів;
- частка ринку;
- сезонний чинник;
- отримані на поточний момент замовлення;
- необхідні витрати на матеріали та рекламу;
- прогнози загальноекономічної кон'юнктури (прогнози рівня інфляції, ділової активності в країні);
- аналіз переваг та недоліків, можливостей та небезпек (SWOT-аналіз).

Бюджет реалізації може складатись у наступних розрізах: в розрізі часу (щоквартально, щомісячно, подекадно, щотижнево), за видами продукції, за географічними регіонами, за клієнтами, тощо.

На другому етапі розробляється бюджет виробництва (виробнича програма) підґрунтям для якого слугує бюджет реалізації за періодами та видами продукції. Виробнича програма вимагає інформації про очікувані витрати, на основі чого розраховується потреба в матеріалах, що формує основу плану закупівель.

На третьому етапі одночасно розробляються наступні бюджети: бюджет потреби у матеріалах, бюджет витрат на оплату праці, бюджет загальногосподарських витрат. В процесі розробки бюджету потреби в матеріалах необхідно приймати до уваги обсяг виробництва на кінець та початок періоду. Запаси на початок періоду вираховуються з потреби у матеріалах, а запаси на кінець періоду – додаються. Також необхідно враховувати наступну інформацію: зростання цін, знижки, умови комерційного кредиту, альтернативні матеріали, динаміку курсу валют.

На четвертому етапі розробляється бюджет собівартості продукції на основі вище перерахованих бюджетів.

На п'ятому етапі відбувається розробка бюджету комерційних витрат на основі плану реалізації, оскільки комерційні витрати залежать від структури продукції, яку випускає та реалізує підприємство. Також на цьому етапі розробляється бюджет адміністративних витрат, який не залежить від інших бюджетів, а розробляється виходячи з інформації минулих періодів. Аналогічно бюджету адміністративних витрат розробляється і бюджет операційних витрат.

На шостому етапі розробляється операційний бюджет як результат інтеграції усіх раніше розроблених бюджетів.

На сьомому етапі розробляється бюджет капіталовкладень, що відбиває заплановані інвестиції в основні фонди (будівництво нового цеху, тощо).

Восьмий етап – розробка бюджету прибутку на основі операційного бюджету та бюджету капіталовкладень.

На дев'ятому етапі на основі усіх попередніх бюджетів розробляється бюджет грошових потоків, саме цей бюджет може слугувати критерієм реалістичності розроблених бюджетів. В системі диференціації коштів необхідно визначити джерела покриття та ціну їх використання. Локальним інструментом складання цього бюджету слугує платіжний календар.

Десятий етап – складання прогнозного балансу, який за своєю структурою співпадає з Формою № 1 «Баланс», а за суттю слугує прогнозом напрямків використання грошових коштів на заплановану дату. В побудові прогнозного балансу задіяні усі попередні бюджети.

На одинадцятому етапі розробляється фінансовий бюджет, що поєднує бюджет капіталовкладень, бюджет грошових потоків та прогнозний баланс.

Дванадцятим етапом процесу бюджетування слугує облік та аналіз відхилень, контроль управлінських впливів усіх менеджерів на всіх рівнях управління. Тут саме йдеться про випереджаючий контроль, що забезпечується високою періодичністю контрольних заходів.

Контроль стає випереджаючим тільки за умови наявності достатньої кількості точок контролю, як мінімум, у щомісячному розрізі. Самого лише контролю не буде достатньо, якщо він не буде включати аналітичні заходи (особливо, в разі негативних відхилень від бюджету).

Аналіз дозволяє виявити причини таких відхилень, та розробити заходи щодо їх компенсації або усунення. Контроль вимагає достатньо оперативної та надійної інформації. При цьому сама наявність відхилень від бюджету слугує критерієм для оцінки якості процесу бюджетування.

Виходячи з цього, контролінг не тільки використовує бюджет як свій інструмент, але й слугує засобом підвищення ефективності бюджетування як управлінського процесу.

Більшою мірою бюджетування торкається оперативний контролінг (за виключенням бюджету капіталовкладень, що слугує інструментом стратегічного контролінгу).

Схема зворотного зв'язку в уточненні бюджету включає:

- співставлення планів на конкретний період року, плану та факту на дату обліку;
- визначення результатів періодичного контролінгу, пошук та аналіз причин відхилень;
- розробка заходів з їх ліквідації в процесі аналізу щомісячних планів за доходами та витратами;

– переробка планів та уточнення річного бюджету.

Перегляд річного бюджету повинен здійснюватись тільки в разі, якщо виявлено об'єктивні чинники негативного впливу на виконання бюджету, в іншому випадку сам процес бюджетування перетвориться на беззмістовний ритуал. Необхідно прагнути до максимально можливого виконання бюджету виходячи з результатів проведеного аналізу.

ВИСНОВКИ

Розроблена загальна модель бюджетування і бюджетного контролю відбиває послідовність етапів складання різних функціональних бюджетів, а також розкриває зв'язки, що поєднують бюджети та джерела інформації із різних контурів спостереження, які мають використовуватись під час їх складання. Плани розробляються в щомісячному розрізі та в розрізі центрів відповідальності. Контроль на початкових етапах рекомендується проводити як мінімум, раз на місяць. Тоді можна буде заздалегідь спрогнозувати, чи будуть виконані бюджети на кінець звітної періоду і розробити коригувальні заходи в разі необхідності (чіткі функціональні зв'язки різних бюджетів дозволяють швидко локалізувати «вузькі місця»). Бюджетний контроль можна структурувати наступним чином: облік та інтерпретація виконання бюджетів в розрізі за підрозділами (щомісячно); аналіз відхилень; визначення причин відхилень; заходи з коригування в разі суттєвих відхилень, що мають характер тенденції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Акофф Рассел Л. Планирование будущего корпорации: Пер. с англ. / Под ред. Д. В. Павлова. – М. : Сирин, 2002. – 256 с.
2. Басовский Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учеб. пособие / Л. Е. Басовский. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 260 с.
3. Зятковський І. В. Бюджет підприємства як інструмент управління фінансовими ресурсами / І. В. Зятковський // *Фінанси України* – 2001. – №7. – С. 175 – 179.
4. Колтаков В. Стратегическое мышление в сфере управления / В. Колтаков // *Персонал*. – 2001. – № 11. – С. 41 – 44.
5. Орлов О. О. Планирование діяльності промислового підприємства: підручник / О. О. Орлов. – К. : Скарби, 2002. – 336 с.
6. Петренко С. Н. Контролинг. Учебное пособие / С. Н. Петренко. – К. : Ника-Центр, Эльга, 2003. – 328 с.
7. Попов В. М. Бизнес фирмы и бюджетирование потока денежных средств / В. М. Попов. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 400 с.
8. Самочкин В. Н. Гибкое развитие предприятия. Анализ и планирование / В. Н. Самочкин – М. : Дело, 1999. – 336 с.
9. Самочкин В. Н. Гибкое развитие предприятия: Эффективность и бюджетирование / В. Н. Самочкин – М. : Дело, 2002. – 376 с.
10. Терещенко О. О. Теоретичні засади бюджетування на підприємстві / О. О. Терещенко // *Фінанси України*. – 2001. – № 11. – С. 17 – 23.
11. Финансовое планирование и контроль: пер. с англ.; под ред. М. А. Поукока и А. Х. Тейлора. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 480 с.