

НАУКОВІ ПОВІДОМЛЕННЯ МОЛОДИХ ВЧЕНИХ

УДК 338.1

ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Ю.В. Савка

*ІФНТУНГ, 76019, м. Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15, тел. (03422) 23557,
e-mail: reg@nung.edu.ua*

Анотація. В статті розглянуто основні підходи до визначення понять «бюджетування», «система бюджетування». Узагальнено основні етапи формування та застосування системи бюджетування на підприємстві. Досліджено зв'язок функцій менеджменту з бюджетуванням на підприємстві. Розглянуто питання формування відповідної фінансової структури підприємства для ефективного функціонування системи бюджетування. Виділено основні види бюджетів, необхідні для прийняття ефективних управлінських рішень. Розглянуто основні підходи щодо залучення працівників для реалізації бюджетування на підприємстві. Визначено основні проблеми підготовки підприємства до впровадження системи бюджетування, подолання яких забезпечить ефективне управління ним.

Ключові слова: бюджетування, етапи формування бюджетування, цілі бюджетування, функції бюджетування, принципи бюджетування, центри фінансової відповідальності, види бюджетів.

Аннотация. В статье рассмотрены основные подходы к определению понятия «бюджетирование». Рассмотрено также понятие «системы бюджетирования». Разработана методика поэтапного формирования системы бюджетирования на предприятии для эффективного дальнейшего ее внедрения и функционирования. В частности, исследованы определения и сочетание целей деятельности предприятия и целей бюджетирования, изучаются функции и принципы бюджетирования. Также исследуется влияние бюджетирования на функции менеджмента. Рассмотрены вопросы формирования соответствующей финансовой структуры предприятия для эффективного функционирования бюджетирования. Приведены основные виды бюджетов, которые необходимы для правильного принятия управленческих решений. Изложены основные подходы по привлечению работников для реализации бюджетирования на предприятии. Проанализированы основные проблемы подготовки предприятия к внедрению системы бюджетирования.

Ключевые слова: бюджетирование, этапы формирования бюджетирования, цели бюджетирования, функции бюджетирования, принципы бюджетирования, центры финансовой ответственности, виды бюджетов.

Abstract. The article reviews the main approaches to the definition of “budgeting”. We also consider the concept of “budgeting”. Designed the method of formation of the budgeting system in the enterprise to further the effective implementation and operation. In particular, investigated and determination of goals and objectives of the enterprise budgeting studied functions and principles of budgeting. Also investigated the influence budgeting management functions. The question of the formation of appropriate financial structure of the enterprise to function effectively budgeting. The basic types of budgets necessary for the proper management decisions. The basic approaches to attract workers to implement the enterprise budgeting. The basic problem of training enterprises to introduce budgeting.

Key words: budgeting, stages of formation budgeting purposes of budgeting, budgeting functions, principles of budgeting, financial responsibility centers, types of budgets.

Постановка проблеми. Діяльність будь-якого підприємства орієнтована на досягнення певних цілей: стратегічних, тактичних, операційних. Ефективне управління передбачає досягнення цих цілей у визначені терміни з оптимальними витратами всіх видів ресурсів. У складі управлінських інструментів досягнення цілей одне з провідних місць посідає бюджетування. За допомогою бюджетів визначається потреба в ресурсах, оптимізуються витрати, відбувається балансування показників діяльності всіх структурних підрозділів підприємства, обґрунтовується можливість розвитку підприємства в певних кількісних параметрах планів. Таким чином, на сьогодні актуальним питанням є дослідження процесу формування та впровадження системи бюджетування на підприємстві для забезпечення його ефективного функціонування.

Аналіз досліджень та публікацій даної проблеми. Тема бюджетування висвітлюється в багатьох роботах західних науковців, зокрема: Аманжолової Б., Бріггема Ю., Кінґи А., Мейтленда,

Рачлін Р., Хруцького В. Окремі питання бюджетування висвітлюються і в працях українських науковців, зокрема: Довбні С., Квасницької Р.С., Кравченка О., Онищенко С., Савчук В. та інші. Незважаючи на значні напрацювання, питання формування системи бюджетування на українських підприємствах потребує подальшого дослідження.

Метою статті є дослідження процесу формування та впровадження системи бюджетування на підприємстві. Для досягнення даної мети передбачено вирішення наступних завдань: визначення понять «бюджетування», «система бюджетування»; дослідження етапів формування системи бюджетування на підприємстві; узагальнення принципів ефективного бюджетування; дослідження інтеграції функцій управління з процесом бюджетування та виявлення основних проблем, які виникають при впровадженні системи бюджетування на підприємстві.

Виклад основного матеріалу. На сьогоднішній день питанням впровадження та функціонування бюджетного управління на підприємстві приділяється значна увага в різних галузях господарства. Але, незважаючи на це, в багатьох українських компаніях процес бюджетування знаходиться у складній ситуації: його просто немає або він не працює.

Перш за все, формування системи бюджетування на підприємстві вимагає розуміння даної категорії та відповідного процесу. Різні автори трактують дане поняття неоднозначно. Одними бюджетування розуміється лише як процес складання бюджету в межах формального процесу планування [1]. Інші дослідники пов'язують бюджетування із процесом планування витрат підприємства [2]. Окремі науковці в дане поняття вкладають значно ширший зміст і розглядають його як технологію фінансового планування, обліку, контролю доходів та витрат, одержуваних від бізнесу на всіх рівнях керування, що дає змогу аналізувати прогнозовані та отримані фінансові показники [3].

На основі аналізування літературних джерел під бюджетуванням ми розглядаємо інструмент фінансового менеджменту, який базується на застосуванні сучасних технологій планування, обліку, контролю й аналізу фінансових, інформаційних матеріальних потоків та отриманих результатів діяльності.

Практична реалізація технологій бюджетування вимагає формування відповідної системи управління формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів, регулювання всіх фінансових процесів на підприємстві, тобто - системи бюджетування. Завдання системи бюджетування – забезпечити найбільш комфортне планування і прийняття рішень щодо забезпечення найбільш ефективного руху фінансових ресурсів між підприємством та джерелами його фінансування. В системі бюджетування все направлено на збільшення фінансових ресурсів, інвестицій і нарощування обсягу капіталу. Її ефективне функціонування базується на таких складових:

- організаційна складова;
- методологічна складова;
- автоматизована інформаційна система підтримки планування і контролю виконання бюджету.

Необхідно зазначити, що система бюджетування передусім – це технологія оперативного управління і контролю, яка повинна бути побудована таким чином, щоб керівництво підприємства в будь-який момент часу мало можливість отримати всю необхідну інформацію для прийняття рішення, будь то оплата поточних рахунків або укладення нових договорів. Тільки правильно побудована система бюджетування дозволяє в режимі реального часу володіти управлінською інформацією.

Формування системи бюджетування на підприємстві здійснюється протягом певних етапів (рис.1). Розглянемо детальніше кожен із них.

Беручи до уваги те, що бюджетування є складовою частиною вирішення завдань та цілей підприємства, забезпечення зв'язку цілей підприємства з бюджетуванням є нелегкою задачею в процесі застосування бюджетного управління на підприємстві. Необхідно враховувати, що цілі бюджетування можуть бути визначені тільки після визначення його керівництвом мети, напрямів діяльності та постановки цілей підприємства. Переважаючою є думка про те, що стратегічна ціль власника підприємства - отримання прибутку. Проте, враховуючи, що підприємство є складною системою, до уваги можуть братись різні цілі, зокрема:

- ціллю підприємства як об'єкта інвестиційної діяльності є підвищення прибутковості і повернення інвестицій;
- ціллю підприємства як об'єкта купівлі-продажу активів є підвищення його ринкової вартості з метою продажу;
- ціллю підприємства як джерела доходу для власника є збалансований ріст, отримання прибутку;
- ціллю підприємства як виробника в рамках холдингу є виробництво, необхідне для формування виробничого ланцюга холдингу [4].

Кожна із вказаних цілей визначає фінансову стратегію та тактику, які будуть знаходити своє відображення в системі бюджетування. Тому при формуванні бюджетування важливо розуміти не тільки загальне призначення фінансового планування на підприємстві з точки зору прийняття управлінських рішень, а також і те, які завдання бюджетування повинні вирішуватись в рамках вибраної підприємством стратегії.

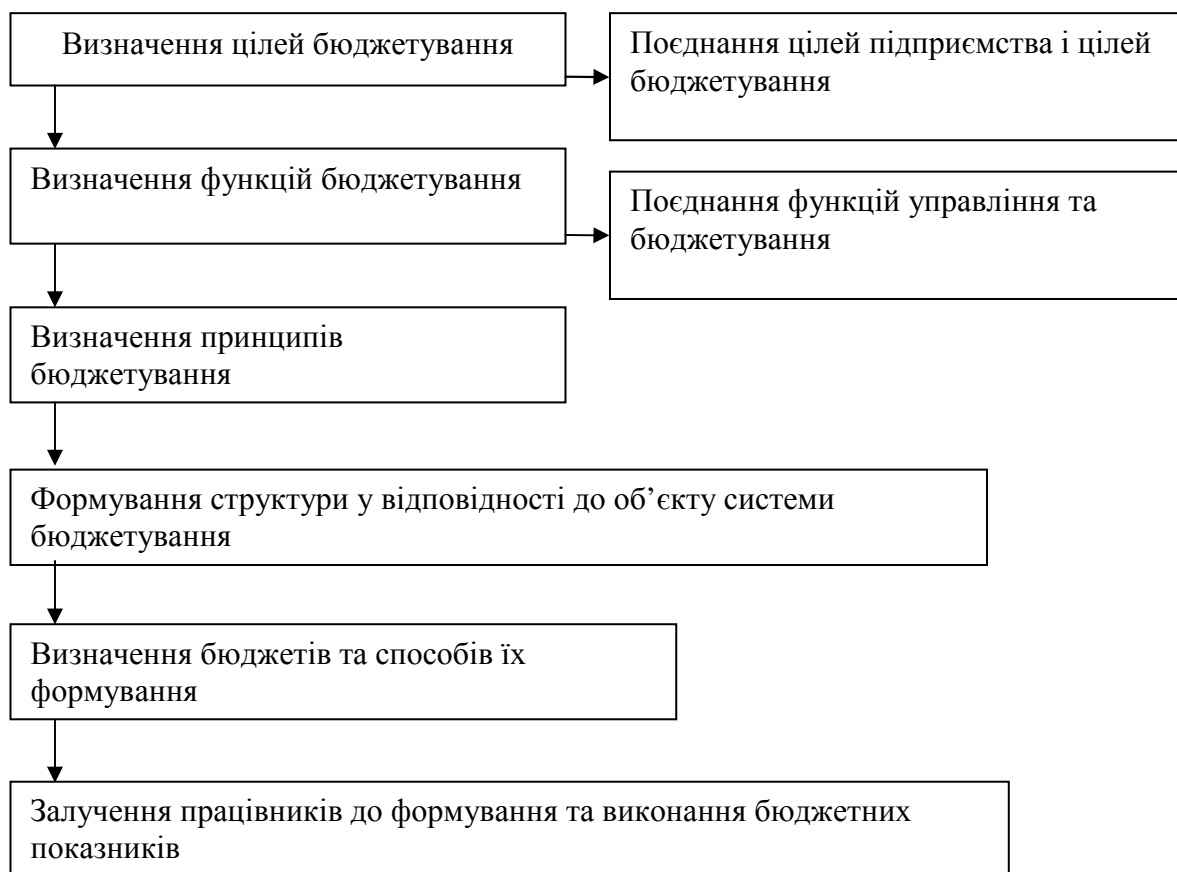


Рисунок 1 - Етапи формування системи бюджетування на підприємстві [сформовано автором]

Для кожного з варіантів цілей діяльності підприємства бюджетування включатиме свій набір завдань, які потрібно вирішити. Зокрема, у тому випадку, коли метою підприємства буде прийнята максимальна рентабельність, завдання поточного бюджетування полягатиме у виборі такого сценарію розвитку, який забезпечить максимізацію рентабельності без втрати зовнішніх переваг компанії. Останнє зауваження є дуже важливим, так як короткострокову рентабельність можна збільшити шляхом простого скорочення бюджету на просування товару або маркетингові дослідження. Проте в перспективі це призведе до зменшення обсягу продаж.

Завданням бюджетування в разі вибору підприємством такої мети, як збільшення своєї частки ринку, буде визначення фінансового результату діяльності компанії. У подібному випадку дуже важливо підготувати кілька варіантів бюджетів при різних цінових умовах на продукцію, а потім по кожному сценарію прорахувати очікуваний прибуток компанії. Вибравши оптимальний сценарій, слід розробити відповідну стратегію захоплення ринкової частки.

Загалом, застосування системи бюджетування на підприємстві дозволяє вирішувати такі значимі управлінські завдання:

- грамотне планування фінансово-господарської діяльності компанії: формується бачення майбутнього, записане в конкретних числових величинах;
- оперативне відстеження відхилень фактичних результатів діяльності компанії та її структурних підрозділів від поставлених цілей, виявлення та аналіз причин цих відхилень, своєчасне і аргументоване прийняття рішень про проведення регулюючих заходів;
- ефективний контроль за витрачанням матеріальних і фінансових ресурсів;
- прогнозування можливих фінансових наслідків конкретних управлінських рішень (проведення сценарного аналізу) і вибір найбільш вигідних умов їх реалізації.

В сучасних умовах господарювання бюджетування розглядається як управлінська діяльність, що спрямована на координування діяльності всіх структурних підрозділів підприємства для досягнення загальної мети через послідовну реалізацію управлінських функцій: планування, організацію, мотивацію, контроль і регулювання. Отже, на етапі визначення функцій бюджетування закладаються відповіді на питання: як, де, для чого і які ресурси підприємству необхідно використовувати для забезпечення ефективного управління. Застосування функцій управління дозволяє отримати такі результати бюджетування:

- здійснити фінансову оцінку всієї діяльності підприємства;
- зміцнити фінансову дисципліну, спрямовану на досягнення фінансових цілей підприємства;
- приймати якісні управлінські рішення;
- забезпечити нормування використання ресурсів компанії.

Розглянемо значення функцій менеджменту для бюджетування (таб. 1).

На основі вивчення думок науковців, що досліджують питання бюджетування на підприємстві [3, 5, 8, 9] можна сформулювати універсальні принципи, які лежать в основі бюджетування підприємства будь-якої сфери діяльності:

1. Принцип виділення центрів відповідальності, що є необхідною умовою складання бюджетів. Для кожної організаційної одиниці з певною областю відповідальності складається окремий бюджет. Центри відповідальності можуть виділятися як за функціональною, так і за територіальною ознакою.

2. Принцип узгодження цілей, який передбачає, що процес бюджетування починається «знизу вгору», тобто з обговорення майбутніх планів, починаючи з нижчих ланок підприємства. Це пов'язано з тим, що менеджери нижчої та середньої ланки краще знайомі з ситуацією та існуючими проблемами своїх підрозділів, і, крім того, саме вони можуть забезпечити реалізацію бюджетних величин. Як відомо, працівники будь-якої організації більш готові до реалізації тих планів, у створенні яких вони брали участь. Далі відбувається узгодження бюджетів різних структурних підрозділів організації зі стратегічними цілями, затвердженими на вищому рівні. Таким чином, процес змінює напрям і реалізується за схемою «зверху вниз».

Таблиця 1- Поєднання функцій менеджменту та бюджетування

Функція менеджменту	Значення функції для бюджетування
Планування	Виявляється у визначенні необхідних об'ємів сировини, трудових, фінансових матеріальних ресурсів для виконання планових завдань Формалізує бюджети в часових рамках при забезпеченні координації діяльності з позиції своєчасності постачання всіх видів ресурсів для виконання поставлених завдань.
Організація	Створює передумови для формування системи бюджетів і створення структури бюджету, яка дозволить визначити місце кожного виконавця і структурного підрозділу в виконання планів. Забезпечує збалансованість бюджетів всіх структурних підрозділів.
Мотивація	Дозволяє визначити і оцінити внесок кожного із учасників процесу діяльності, працівника чи структурного підрозділу, в досягненні загальних цілей.
Контроль	За допомогою бюджетів є можливість вчасно виявити проблеми і здійснити відповідні управлінські дії з метою попередження чи нейтралізації негативного впливу.

Джерело: [сформовано автором]

3. Принцип безперервності, який означає, що бюджетування в організації має здійснюватися на постійній основі.

4. Принцип відповідальності, який припускає, що кожному підрозділу передається відповідальність за виконання бюджету лише в частині тих показників, на які воно може впливати. Відповідно до цього принципу в бюджети окремих центрів відповідальності включаються лише ті показники, величина яких залежить від діяльності працівників конкретного структурного підрозділу. Таким чином, поряд з відповідальністю за виконання бюджету підрозділ підприємства отримує певні повноваження втручатися в розвиток ситуації за допомогою коригувальних заходів [5].

5. Принцип гнучкості, відповідно до якого в бюджетах заздалегідь закладаються резерви, що враховують можливе підвищення витрат і зниження доходів.

6. Принцип пріоритетності, який забезпечує використання дефіцитних ресурсів, в першу чергу, для досягнення найбільш важливих завдань.

Таким чином, система бюджетування формується на основі спільних зусиль спеціалістів різних рівнів та структурних підрозділів, які несуть відповідальність за реалізацію бюджетування в своїй частині.

Важливим етапом формування системи бюджетування на підприємстві є формування фінансової структури. Мета даного етапу – розробити модель, що визначає взаємозв'язок між суб'єктами бюджетування та дозволяє встановити відповідальність за виконання бюджетів і контролювати джерела виникнення доходів і витрат. В рамках даної роботи з організаційних ланок (підрозділів) формуються центри фінансової відповідальності. На підставі їх поділу за видами доходів/витрат, які визначаються, виходячи з функціональної діяльності центру, виділяється п'ять основних типів центрів фінансової відповідальності:

- 1) центри інвестицій;
- 2) центри прибутку ;
- 3) центри маржинального доходу;
- 4) центри доходу;
- 5) центри витрат [6].

Кожен центр фінансової відповідальності здійснює свою діяльність відповідно до бюджету доходів та/або витрат, запланованих на поточний період. Основним завданням центрів фінансової відповідальності є виконання своїх виробничих завдань в рамках встановлених бюджетом показників. Кожен з них діє на основі власного положення про центри фінансової відповідальності.

Важливою діяльністю у процесі формування системи бюджетування на підприємстві є визначення видів бюджетів. В ході проведення п'ятого етапу (рис. 1) визначаються види бюджетів, встановлюються їх взаємозв'язки, рівні консолідації та їх внутрішня структура на основі довідників бюджетних статей. На даному етапі визначається загальна схема формування зведеного бюджету підприємства.

Всі центри фінансової відповідальності формують свої бюджети за статтями витрат на підставі фактично одержаних даних, які можна отримувати з бухгалтерської програми 1С. Відповідно до цілей підприємства на основі даних бухгалтерської звітності та операційної діяльності створюються три основних види бюджетів:

- 1) бюджет про рух грошових коштів – управління ліквідністю;
- 2) бюджет доходів/витрат – управління рентабельністю;
- 3) бюджет балансу (управлінський баланс) – управління вартістю бізнесу.

Деякі фірми вважають достатнім складання тільки одного бюджету: бюджету доходів і витрат або грошових потоків. Однак для ефективного планування діяльності компанії на виході доцільно отримувати всі три бюджетні форми. Бюджетом доходів і витрат визначається економічна ефективність підприємства, в бюджеті руху грошових коштів безпосередньо планують фінансові потоки, а прогнозований баланс відображає економічний потенціал та фінансовий стан підприємства. Важливою є думка про те, що за відсутності хоча б одного з трьох бюджетів картина планування буде неповною [7].

За допомогою вище згаданих бюджетів, на стадії планування є можливість представлення в конкретних значеннях того стану підприємства, до якого воно прийде, якщо вдасться реалізувати всі рішення, необхідні для досягнення цілей. Якщо керівництво підприємства шляхом аналізу даних бюджетів переконується, що результат діяльності його влаштує, то плани приймаються до виконання, якщо ні – процес повторюється, поки не буде знайдений оптимальний варіант. Підготовлений і узгоджений прогнозований бюджет після аналізу на відповідність поставленим цілям, затверджується керівництвом і стає директивним документом, обов'язковим до виконання для всіх центрів фінансової відповідальності і підприємства в цілому.

На етапі залучення працівників до формування та виконання бюджетів керівництвом вибирається один із трьох підходів, залежно від діючої системи управління, зокрема: зверху вниз; знизу вгору; знизу вгору/згори вниз.

Підхід зверху вниз означає, що вище керівництво здійснює процес бюджетування з мінімальним залученням менеджерів підрозділів і відділів нижнього рівня. Такий підхід дає можливість повністю враховувати стратегічні цілі компанії, зменшити витрати часу й уникнути проблем, пов'язаних з узгодженням окремих бюджетів. Разом з тим недолік даного підходу – слабка мотивація менеджерів нижньої і середньої ланки щодо досягнення цілей.

Підхід знизу вгору застосовується на великих підприємствах, де керівники відділів складають бюджети ділянок, своїх відділів, які потім об'єднуються в бюджети цеху, виробництва і заводу відповідно. Керівникам середньої і вищої ланки в цьому випадку необхідно узгоджувати і координувати різні бюджетні показники.

Підхід знизу вгору/згори вниз є найбільш збалансованим і дозволяє уникнути негативних наслідків двох своїх попередників. При такому підході вище керівництво дає загальні директиви щодо цілей компанії, а керівники нижньої і середньої ланки готують бюджет, спрямований на досягнення цілей компанії [8].

Таким чином, формування за запровадження системи бюджетування на підприємстві є складним завданням. Окрім формування методологічного каркасу побудови системи бюджетування на підприємстві, необхідно, щоб вона запрацювала на підприємстві. А ще складніше забезпечити безперебійність цієї роботи. Багато підприємств приймають рішення про впровадження бюджетування, пропускаючи деякі етапи. Тому виникають проблеми, пов'язані з впровадженням та оптимізацією системи бюджетування.

До проблем, що найчастіше супроводжують (ускладнюють) впровадження бюджетування на підприємствах відносять:

1) погано структурована нормативна база: відсутність єдності у визначенні понять «бюджет» і «бюджетування»; нестача на підприємствах інформації про витрати на виробництво продукції, відсутність багатьох необхідних для планування нормативів (або застосування застарілих);

2) проблема інформаційної бази бюджетування перетинається з організаційними питаннями. Для складання бюджету необхідна велика кількість первинної інформації, яка існує в розрізнені вигляді в різних підрозділах;

3) «бухгалтерський», «податково-орієнтований» підхід до витрат, їх аналізу, постатейного розділення, угруповання, планування. Повсюдно відсутня система обліку та контролю витрат за місцями їх виникнення. Багато форм планових і звітних документів орієнтовані на потреби зовнішніх «контролюючих інстанцій», а не менеджменту підприємства;

4) завищені очікування ефекту від впровадження інформаційних технологій, корпоративних інформаційних систем;

5) пасивність керівництва та персоналу підприємства при впровадженні змін і завищені очікування ефекту від залучення зовнішніх консультантів. Впровадження може бути успішним тільки при загальній зацікавленості вищого менеджменту підприємства і наявності «центрів компетенції» – кваліфікованих фахівців з достатніми повноваженнями;

6) відсутність систематичного підходу до управлінського обліку (навіть там, де він насправді є);

7) побоювання соціальних конфліктів, небажання проводити оптимізацію організаційних структур;

8) неготовність менеджменту компанії до тривалих і складних процесів організаційних і управлінських змін.

Подолання зазначених перешкод ефективно вплине на формування фінансових ресурсів, рух коштів і на фінансово-господарські результати. Суттєвою перевагою, яку отримує підприємство в результаті використання технологій бюджетування є оперативне отримання інформації, яка є аналітичною базою для прийняття якісних управлінських рішень. Адже сьогодні бюджет розглядають як невід'ємну частину прогнозування та контролю основних показників діяльності підприємства, як інструмент бізнесу, технологію планування, обліку та контролю коштів і фінансових результатів [9].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, в сучасних умовах господарювання під бюджетуванням ми розуміємо інструмент фінансового менеджменту, технологію планування, обліку, контролю й аналізу фінансових, інформаційних і матеріальних потоків з метою отримання інформації для прийняття ефективних управлінських рішень. В свою чергу, система бюджетування - система управління внутрішнім процесом формування витрат, доходів та грошових потоків підприємства на базі управлінського обліку, яка реалізується шляхом виконання всіх управлінських функцій (планування, організації, контролю, аналізу, мотивації та регуляції) кожна з яких зумовлює формування відповідних підсистем, для прийняття обґрунтованих рішень з урахуванням галузевих особливостей функціонування підприємств.

Реалізація технології бюджетування відбувається на основі формування системи бюджетування на підприємстві. Даний процес проходить певні етапи, зокрема: необхідно визначити цілі бюджетування для конкретного підприємства, яке планує впроваджувати систему бюджетування. Наступними кроками є розуміння принципів ефективного бюджетування та його функцій. Необхідним є визначення значення бюджетування для функцій менеджменту, оскільки бюджетування розглядається як інструмент управління. Ще одним кроком формування системи бюджетування є підготовка фінансової структури підприємства (центрів фінансової відповідальності), з подальшим розмежуванням функцій і повноважень між усіма учасниками бюджетування.

Для того, щоб система бюджетування давала ефективний результат в процесі її функціонування, необхідно подолати проблеми, які виникають в процесі підготовки підприємства до впровадження бюджетування. Їх вирішення дасть можливість підприємству скористатися усіма перевагами, які надає бюджетування та в підсумку забезпечить його ефективне управління.

Подальших досліджень потребує питання вибору методик бюджетування, що забезпечують ефективне функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання.

Література

1. Кармінський А. М. Упровадження бюджетування на вітчизняних підприємствах // А. М. Кармінський / Фінанси України . – № 4. – 2008. – С. 45-50.
2. Давидович, І. Є. Контролінг : навч. посіб. / І. Є. Давидович. – К. : ЦУЛ, 2008. – 552 с.
3. Білобловський С. Складові елементи процесу бюджетування / С. Білобловський // Економіка. Фінанси. Право. – № 8. – 2002. – С. 20-25.
4. Немировский И.Б. Бюджетирование. От стратегии до бюджета – пошаговое руководство / И.Б. Немировский, И.А. Старожукова. – М. : Издательский дом "Вильямс". 2006. – с. 510.
5. Квасницька Р.С. Теоретичні аспекти та принципи ефективного бюджетування на підприємствах // Вісник Хмельницького національного університету / Р. С. Квасницька, С. О. Джерелейко. – № 3. – 2009. – С. 105-110.
6. Аввакумова С. М. Внедрение системы бюджетирования. [Електронний ресурс] / С.М. Аввакумова. – 2014. – Режим доступу : сайт <http://asmir.ru/budg.html>
7. Козлова І. М. Бюджетування як елемент управління та планування на підприємстві / І. М. Козлова. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://intkonf.org>.
8. Квасницька Р.С. Змістовно-функціональні аспекти бюджетування та принципи його побудови на українських підприємствах // Р. С. Квасницька, С. О. Джерелейко / Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. – №1. – 2011. – С. 217-227.
9. Кравченко О. С. Місце бюджетного управління в загальній системі управління торговельним підприємством // О. С. Кравченко, О. С. Брагіна / Бізнес-інформ. – №1. – 2014. – С.154-158.

Стаття надійшла до редакції 20.04.2015

Рекомендовано до друку д.е.н., проф. **Полянською А.С.**