

УДК 336.143: 65.014.1

БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*Ярмоленко В.С., аспірант,
Донецький державний університет управління*

В статті розглянуто основні підходи до визначення сутності процесу бюджетування, його основні складові частини, визначено головні етапи, проблеми та позитивні результати впровадження бюджетування на підприємствах.

Ключові слова: бюджетування, стратегія управління, бюджет, планування, управління витратами

В статье рассмотрены основные подходы к определению сущности процесса бюджетирования, его основные составляющие, определены главные этапы, проблемы и позитивные результаты внедрения бюджетирования на предприятиях.

Ключевые слова: бюджетирование, стратегия управления, бюджет, планирование, управление затратами

The article describes the main approaches to the definition of the budgeting process, its main components, identifies the main stages, problems and positive results of the implementation of budgeting in enterprises.

Keywords: budgeting, strategy of management, budget, planning, cost management

Актуальність теми. Жорстка конкурентна боротьба за споживача, динамічно мінливі умови ринку вимагають особливо ефективного процесу управління підприємством, що неможливо без повноцінного стратегічного та оперативного планування, контролю та регулювання виробництва. Кожен з вищеназваних процесів пов'язаний з аналізом витрат і управлінням ними як найважливішим аспектом діяльності підприємства. Одним з основних інструментів, що дозволяє правильно розподілити

ресурси відповідно до стратегічного плану, пов'язати кількісно виражені стратегічні цілі підприємства з оперативними планами та показниками, виявити роль і вагу факторів, що впливають на досягнення цілей підприємства, є бюджетування.

Постановка проблеми. На даний момент бюджетування рідко використовується на українських підприємствах. Це пояснюється наявністю та непередбачуваністю рівнів інфляційних процесів, високим ступенем невизначеності на українському ринку та іншими обмежуючими факторами, небажанням багатьох керівників вкладати кошти в малоефективний, на їхню думку, процес. Однак загально визнано, що ефективне управління підприємством можливе лише при плануванні всіх процесів і відносин господарюючого суб'єкта. На жаль, технології бюджетування в нашій країні дотепер ще не сформувалися у виді стійких і широко поширених методологій.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Розвитку теоретичних і методичних основ бюджетування на підприємствах присвячені праці таких науковців, як Бугас Н.В. [1,2], Ілляшенко Т.О., Ілляшенко К.В., Скобенко М.В. [3], Колосок В. [4], Компанець Н.М. [5], Коркуна Д. [6], Кравченко О.В. [7] та інші. В опублікованих працях відображено погляди авторів на сутність бюджетування та бюджетів, запропоновано різні підходи до класифікації бюджетів підприємства.

Мета статті – визначення сутності процесу бюджетування як інструменту стратегічного управління та аналіз процесу його впровадження на підприємствах.

Викладення основного матеріалу. Поняття бюджетування і стратегії управління підприємства ще досить недавно були незнайомі широкому загалу в Україні. Сьогодні можна стверджувати, що цим поняттям більше оперують науковці, а ніж практики. Але будемо сподіватись, що в майбутньому планування діяльності підприємства за допомогою складання бюджетів буде більш розповсюджене явище, аніж зараз.

На сьогодні існує чимало публікацій, які стосуються бюджетування. Визначаючи його сутність, вчені досить часто ототожнюють бюджетування з плануванням, процесом контролю за виконанням планів, процесом складання бюджетів або вважають його складовою частиною фінансової діяльності

підприємства. Проаналізувавши багато підходів до трактування терміну бюджетування у світовій та зарубіжній літературі, ми вважаємо за доцільне сформулювати 6 підходів для визначення сутності цього процесу на підприємствах (рис. 1).



Рис. 1. Основні підходи до визначення сутності бюджетування

Таким чином, накопичений світовий досвід свідчить, що бюджетування дозволяє з нових позицій ставиться до планування в цілому і є основою системи управління. Також всі управлінські рішення, що так чи інакше стосуються доходів, витрат і грошових потоків, співвідносяться з бюджетом і оцінюються відповідно до нього [7].

Завдання бюджетного планування полягає в обґрунтуванні та розширенні річного плану господарської діяльності підприємства з метою усунення непередбачуваних змін, які виникають в процесі його діяльності, визначенні координації дій між окремими його ланками для уникнення прийняття неузгоджених рішень, підвищенні ефективності управлінського контролю щодо

виключення неефективних чинників, а також, оцінки вкладеної праці, дій та прийнятих рішень керівництвом підприємства задля ефективного використання фінансових ресурсів [2, с.293].

Проведений аналіз точок зору відомих вітчизняних і зарубіжних економістів щодо принципів побудови бюджетів підприємств та практичний досвід роботи підприємств дозволяє стверджувати, що процесу бюджетування притаманні такі принципи: єдності, координації, участі, безперервності, гнучкості, точності, пристосування до потреб ринку, повноти, відповідальності і матеріальної зацікавленості [1, с.193].

Сьогодні бюджетування застосовується в компаніях, у кращому випадку, для того, щоб контролювати окремі показники, наприклад, розміри дебіторської чи кредиторської заборгованості, або для того, щоб встановити рівні затрат в окремих структурних підрозділах. Але ніяк не для того, щоб управляти активами підприємств, домагатися росту капіталізації або надійно визначити інвестиційну привабливість окремих напрямків господарської діяльності [5].

Основною вимогою бюджетування виступає індивідуальний підхід до кожного об'єкта планування. При бюджетуванні слід враховувати галузеву специфіку, оскільки фінанси підприємств однієї галузі відрізняються від фінансів підприємств іншої галузі. Це означає, що вимоги та масштаби бюджетування на кожному підприємстві будуть різними.

У своїй діяльності підприємство самостійно приймає рішення стосовно вибору окремих центрів витрат і прибутковості, які в майбутньому матимуть вплив на його фінансовий стан. На практиці прийнято вважати, що для впорядкування звітності потрібна система бюджетів, які складаються на основі операційних бюджетів. Як звичайно складають три види бюджетів від операційної діяльності: бюджет руху грошових коштів, бюджет доходів і видатків, бюджет за балансовим листом [6, с.330-331].

Бюджети можуть бути складені за кожним окремим видом діяльності (постачання, виробництво, збут, доведення до споживача), структурним підрозділом підприємства, бізнес-напрямком, видам витрат, центрами відповідальності, центрами фінансового обліку, бізнес-процесами підприємства, проектами

тощо. На практиці бюджети найчастіше розробляються на рік, у тому числі з розбивкою по кварталах, місяцях. Упродовж року бюджети можуть переглядатися та уточнюватися (тому процес бюджетування може стати безперервним) [3, с.40].

Бюджетування доцільно використовувати:

за необхідності пошуку шляхів зниження й побудови раціональної структури витрат, зниження питомих витрат продукції, за групами продукції;

визначення прибутковості напрямків бізнесу, товарних груп, структурних підрозділів і т.п.;

при реструктуризації компанії;

при виникненні важко контрольованих витрат і якщо рух грошових коштів поступово відхиляється від установленого порядку [3, с.38-39].

Необхідність впровадження системи бюджетування на вітчизняних підприємствах можна обґрунтувати за допомогою таких факторів: в сучасних умовах у багатьох підприємств виникла необхідність знаходити внутрішні резерви зниження витрат, обґрунтувати оптимальний рівень витрат фінансових коштів, оптимізації податкової політики й інших завдань, пов'язаних з удосконаленням системи управління підприємством [1, с.191].

Існуючі системи управління витратами більшості підприємств значною мірою орієнтовані на рішення короткострокових і поточних задач, розробка системи бюджетування дозволяє не тільки визначити орієнтири цього розвитку, досягти спільності розуміння задач структурними підрозділами підприємства, але і створити надійну і гнучку систему управління витратами, спрямовану на рішення питань бюджетної, кредитної, інвестиційної політики, управління фінансовими потоками, доходами, витратами, оцінки результатів своєї діяльності [2, с.294].

У загальному випадку можна виділити п'ять етапів впровадження системи бюджетування в організації. Мета першого етапу полягає в розробці моделі структури, що дозволяє встановити відповідальність за виконання бюджетів і контролювати джерела виникнення доходів і витрат. На другому етапі визначається основна логічна схема формування зведеного

бюджету підприємства. Під час здійснення третього етапу має бути сформована обліково-фінансова політика організації, тобто правила ведення й консолідації бухгалтерського, виробничого й оперативного обліку відповідно до обмежень, прийнятих при складанні та контролі (моніторингу) виконання бюджетів. Четвертий етап присвячений розробці регламенту планування, що визначає та закріплює процедури планування, моніторингу та аналізу причин невиконання бюджетів, а також поточного коригування бюджетів. П'ятий етап (власне саме впровадження системи бюджетування) містить у собі роботи зі складання операційного та фінансового бюджетів на планований період, проведення сценарного аналізу, коригування системи бюджетування за результатами аналізу її відповідності до потреб [4, с.30-31].

Виконуючи свої функції, бюджет і технологія бюджетування стикається з великою кількістю проблем, що насамперед пов'язані з організацією системи бюджетування. Найважливішою проблемою у цій галузі є реальність формування фінансових бюджетів. Дійсно, реальне і ефективне управління компанією можливе лише при наявності обґрунтованого плану на досить тривалий проміжок часу – рік, квартал. Нереальність планів викликається, як правило, необґрунтованими плановими даними по збуту, заниженими термінами погашення дебіторської заборгованості, завищеними потребами у фінансуванні (витрати підрозділів на технічне обслуговування, капітальний ремонт, загальногосподарські витрати і т.д.) [2, с.293]

Впровадження процесу бюджетування на вітчизняних підприємствах дозволить:

- розподіляти і використовувати ресурси, оптимізувати витрати по підприємству і впровадити оперативний контроль за постійними і змінними витратами;

- поліпшувати платоспроможність підприємства на основі ефективного управління грошовими потоками;

- підвищувати якість та оперативність прийняття управлінських рішень;

- узгоджувати, координувати дії окремих підрозділів і відділів підприємств, а також напрямків діяльності для досягнення поставлених глобальних цілей.

Однак поряд з факторами, які потребують широкого впровадження бюджетування в сучасних економічних умовах, діють й інші фактори, які обмежують його застосування на підприємствах.

Такими факторами виступають [5]:

- відсутність зрозумілих стратегічних цілей у підприємств;
- нестабільність фіскальної політики держави;
- складності при визначенні потреб підприємства в ресурсах;
- недостатність досвіду самостійної постановки цілей;
- планування дій і залучення ресурсів в умовах ринку;
- недоліки існуючої системи управлінського обліку;
- застарілі методи оперативного планування;
- відсутність кваліфікованих кадрів, обізнаних із сучасними методами планування;
- недостатній рівень розвитку інформаційних технологій.

Бюджетування, на відміну від традиційних способів управління, може ефективно впливати на формування фінансових ресурсів, рух коштів та на фінансово-економічні результати діяльності, оптимізувати відхилення план/факт і коригувати діяльність шляхом прийняття відповідних управлінських рішень. На початковому етапі підприємства можуть впровадити тільки окремі елементи системи бюджетування, а в подальшому, при поступовому зміцненні стабільності зовнішнього середовища, потреба в середньостроковому та короткостроковому фінансовому плануванні діяльності відчуватиметься дедалі більше і щоразу більшою кількістю підприємств [6, с.333-334]

Висновки. В сучасних умовах господарювання бюджетування на підприємстві стає більш динамічною, гнучкою системою, яка перебуває в тісному зв'язку з економічними процесами в країні. Оскільки бюджетування – це механізм, який дозволяє приймати оптимальні, найбільш ефективні рішення щодо управління і розвитку діяльності підприємства, то лише завдяки професійному менеджменту можна досягти успішності та процвітання підприємства. Тому питання розгляду бюджетування як основного інструменту стратегічного планування потребує подальшого вивчення і уточнення з урахуванням потреб сьогодення.

Література

1. Бугас Н.В. Бюджетування як ефективний інструмент управління витратами / Н.В. Бугас // Економіка. – 2012. – №5. – С.190-193.
2. Бугас Н.В. Бюджетування як спосіб управління розвитком підприємства / Н.В. Бугас // Вісник КНУТД. – 2012. – №5. – С. 292-298.
3. Ілляшенко Т.О. Бюджетування як напрямок удосконалення системи управління діяльністю підприємств / Т.О. Ілляшенко, К.В. Ілляшенко, М.В. Скобенко // Вісник СумДУ. Серія «Економіка». – 2012. – С. 36-44.
4. Колосок В. Бюджетування структурних підрозділів гірничо-металургійного холдингу / В. Колосок // Економіка. – 2012. – №2 (116). – С. 29-35.
5. Компанець Н.М. Теоретичні принципи бюджетування [Електронний ресурс] / О.В. Кравченко. – Режим доступу: <http://economy.kpi.ua/ru/node/110>
6. Коркуна Д. Бюджетування у системі фінансового планування підприємством / Д. Коркуна // Формування ринкової економіки в Україні. – 2009. – №19. – С. 330-334.
7. Кравченко О.В. Бюджетування як інструмент управління підприємством [Електронний ресурс] / О.В. Кравченко. – Режим доступу: <http://intkonf.org/ken-kravchenko-ov-byudzhetuvannya-yak-instrument-upravlinnya-pidpriemstvom/>