

СИСТЕМА БЮДЖЕТІВ ЯК ЕЛЕМЕНТ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Чумак К.М., асистент

Полтавська державна аграрна академія

У статті розглянуто основні аспекти формування системи бюджетів на підприємстві, подано визначення бюджету та бюджетування, окреслено цілі складання бюджету, виділено види бюджетів і сфери їх застосування, функції та методи бюджетування, проаналізовано умови для успішної реалізації та подальшої експлуатації системи бюджетування на підприємстві, розкрито значення бюджетування в процесі контролінгу.

The article reviews the main aspects of the budgets of the company, submitted a budget and budgeting, outlines the objectives of budgeting, types of budgets allocated and the scope, functions and methods of budgeting, analysis of conditions for successful implementation and subsequent operation of budgeting system at the enterprise value disclosed budgeting process controlling.

Постановка проблеми. Розвиток ринкової економіки в Україні спричинив радикальні зміни в плануванні, обліку і контролі виробничо-господарської діяльності. Підприємствам доводиться діяти в умовах стрімкого розвитку нових технологій, жорсткої конкуренції і нестабільності. Бюджетне планування залишається слабким місцем в управлінні підприємств. На багатьох українських підприємствах сьогодні відсутня ефективна система управління, що підтверджують показники їх діяльності.

Зміна принципів управління в останні роки обумовила актуальність проблеми розвитку бюджетування в Україні, що зумовлює необхідність створення ефективної системи здійснення бюджетування на вітчизняних підприємствах. Бюджетування як один з методів внутрішнього фірмового планування є важливим елементом управління виробничо-фінансовою діяльністю господарюючих суб'єктів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основні положення бюджетування фінансово-господарської діяльності підприємства знайшли своє відображення у роботах зарубіжних вчених: А. Дайте, Р. Дафте, Е. Майора, Т. Скоуна, Х. Фольмута та інші. Вагомий внесок в дослідженні процесу бюджетування зробили також і вітчизняні науковці, зокрема І. Бланк, М. Голов, Б. Дук, А. Кармінський, О. О. Терещенко.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження бюджетування, як елементу фінансового планування, його місця та ролі в системі фінансового управління на підприємстві, а також виокремлення основних умов успішного впровадження системи на вітчизняних підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Бюджетування є комплексною системою заходів й охоплює основні сторони діяльності підприємства – виробництво, збут, фінанси та координує їх. Зауважимо, що бюджетування, як і будь-яка технологія управління, являє собою певну систему дій у галузі управління і передбачає послідовне здійснення чотирьох груп основних операцій: визначення мети управління, збирання та переробка інформації, при-

йняття рішень, організацію виконання рішень, здійснення обліку та контролю за виконанням рішень.

Як свідчить вітчизняна практика та зарубіжний досвід, для бюджетування характерні основні ознаки технології управління, а саме: приймаючи управлінські рішення на всіх рівнях менеджменту, акцент ставиться на фінансовій стороні, що й дає можливість досягти таких цілей, як оптимізація витрат, максимізація прибутку, збалансованість залучених фінансових ресурсів з напрямками їх використання як у обсягах, так і в часі, а отже, сприяє в цілому поліпшенню фінансового стану підприємства.

У літературі з питань бюджетування термін „бюджет” різними авторами трактується неоднозначно, а тому є доцільним розглянути існуючі точки зору (табл. 1).

Таблиця 1

Трактування терміну „бюджет” різними авторами

| Автор | Трактування |
|----------------|---|
| Голов М. | „Бюджет – це план майбутніх операцій, із зазначенням кількісних (здебільшого грошових) показників” [2] |
| Дук Б. | „Узгоджений і збалансований короткотерміновий план, що об’єднує основну, фінансову і інвестиційну діяльності компанії” [4] |
| Бланк І. А. | „Оперативний фінансовий план, що розробляється, зазвичай, у рамках одного року, відображає витрати і надходження засобів для окремих напрямів господарської діяльності, окремих видів операцій, окремих інвестиційних проектів” [1] |
| Дафт Р. | „План кожного підприємства, який характеризує його кількісну сторону” [3] |
| Кармінський А. | „План, виражений в натуральному і грошовому виразах, який являє собою інструмент для управління доходами, видатками і ліквідністю підприємства та його підрозділів” [4] |

Таким чином, бюджет можна охарактеризувати як внутрішній документ, представлений у формі розпису видатків і/або доходів об’єкту бюджетування (підприємства, підрозділу, центру відповідальності), що складається на певний період шляхом багатоваріантного аналізу діяльності підприємства.

Складання бюджетів передбачає такі цілі [1]:

- розроблення концепції ведення бізнесу;
- планування фінансово-господарської діяльності підприємства на певний період;
- оптимізація витрат і прибутку підприємства;
- координація – узгодження діяльності різних підрозділів підприємства;
- комунікація – доведення планів до відома керівників різних рівнів;
- мотивація керівників на місцях, спрямована на досягнення цілей організації;
- контроль і оцінка ефективності роботи керівників на місцях шляхом порівняння фактичних витрат з нормативом;
- виявлення потреб у грошових ресурсах і оптимізація фінансових потоків.

Як переконує світовий досвід розробка бюджетів забезпечує періодичне планування операцій підприємства, дає змогу передбачити майбутні проблеми і визначити найкращий шлях удосконалення стратегічної мети. Бюджетування є робочим інструментом, що включає в себе всі сторони діяльності підприємства: його виробничі, техніко-технологічні, маркетингові, фінансові, інноваційні, інвестиційні ті інші аспекти.

У процесі бюджетування розробляють різні види бюджетів залежно від цільового призначення, об'єкта бюджетування, змісту показників, методів та строку розроблення, способу складання та напрямів побудови (рис. 1).

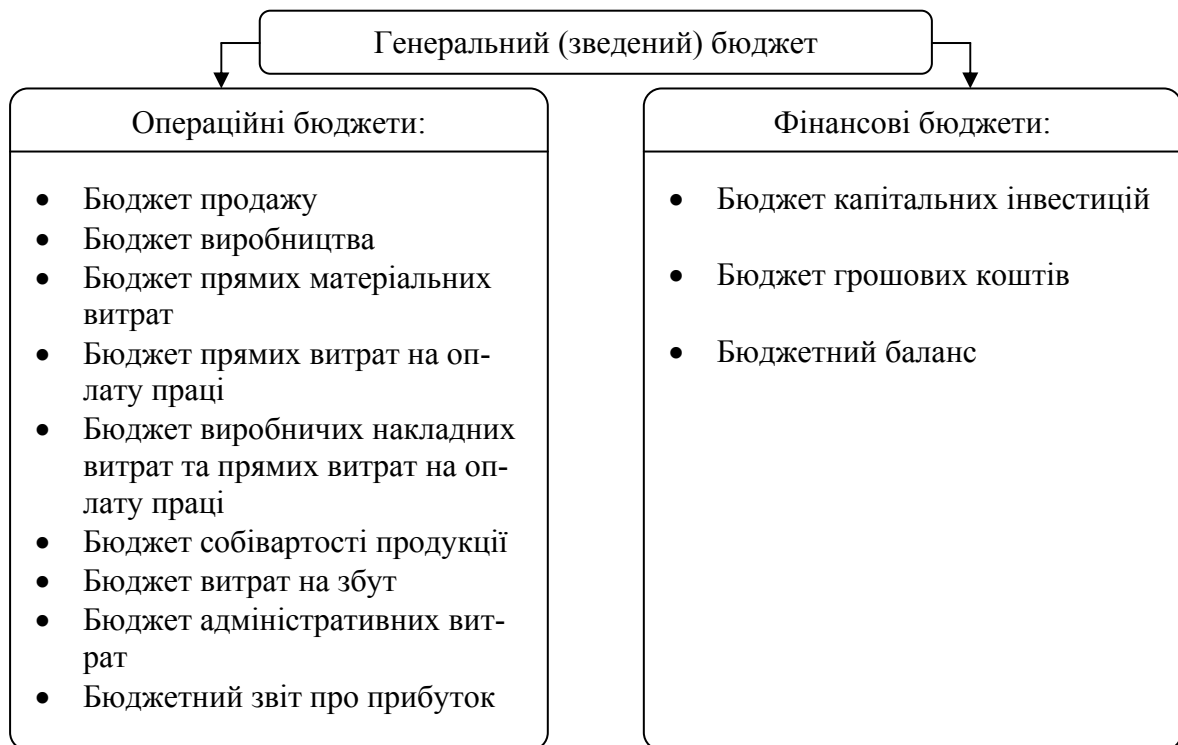


Рис. 1. Система бюджетів підприємства

Практичний досвід свідчить про те, що існує три основні підходи до складання бюджетів, які можуть застосовуватися на етапах їх планування, узгодження і затвердження. Це підходи „build-up (знизу-вверх)”, „break-down (зверху-вниз)”, а також ітеративний підхід [3].

За методом „break-down” робота по складанню бюджетів починається „зверху”, тобто керівництво підприємства визначає цілі й завдання, зокрема планові показники по прибутку. Потім ці показники все більш деталізуються по мірі просування на більш низькі рівні. Вищі рівні в такий спосіб формують планове завдання для більш низьких рівнів.

За методом „build-up” роблять навпаки. Наприклад, розрахунок показників реалізації починають окремі збутові підрозділи, а вже потім керівник відділу реалізації підприємства зводить ці показники у єдиний бюджет (план) реалізації, який у подальшому може увійти складовою частиною в загальний бюджет (план) підприємства. Методи „break-down” та „build-up” – це дві протилежні тенденції.

Найбільш прийнятна ітераційна процедура бюджетування, за якої, як правило, спочатку зверху спускаються цільові фінансові показники, потім формується за напрямом „знизу-вверх” вся система бюджетів підприємства аж до основних завершальних бюджетів, далі аналізується їх відповідність цільовим показникам (обіговість, рентабельність, ліквідність, платоспроможність, фінансова стійкість тощо). Якщо планові значення відповідають цільовим показникам, бюджет подається керівництву на затвердження, після чого він з проекту стає директивним і розсилається керівникам підрозділів підприємства для виконання і контролю. Якщо ж за наслідками аналізу виявляється розбіжність одержаних цільових показників з бажаними, то керівництво підприємства дає завдання на підготовку наступної версії бюджетів. Такі ітерації повторюються, доки не обирається одна прийнятна версія, яка і затверджується.

Очевидно, що основним завданням бюджетування є підвищення ефективності роботи підприємства на підставі цільової орієнтації й координації всіх подій, що охоплюють зміну господарських засобів та їх джерел, виявлення ризиків і зниження їх рівня. Впровадження системи бюджетування дозволяє значно поліпшити якість процесу управління.

Застосовуючи на практиці існуючі методи розроблення бюджетів, кожне підприємство визначає для себе, який із бюджетів йому розробляти, насамперед беручи до уваги „вузькі місця”. Оскільки найчастіше „вузьким місцем” діяльності підприємства є обсяг реалізації продукції, то, насамперед, складають бюджет продажу, оскільки від обсягів продажу і вартості реалізації залежить обсяг виробництва, собівартість, прибуток, ціни тощо. Цей бюджет визначає рівень і характер усієї діяльності підприємства, впливає на інші бюджети, складені на основі його інформації. Прогноз продажу є основою планування виробництва, а бюджет продажу – основою бюджету виробництва. Бюджет виробництва показує, скільки одиниць продукції потрібно виготовити, щоб забезпечити запланований обсяг продажу і потрібний рівень запасів. На основі бюджету виробництва і бюджету продажу складають бюджет прямих матеріальних витрат, прямих витрат на оплату праці, інших операційних витрат, загальновиробничих витрат, бюджети адміністративних витрат та витрат на збут.

Бюджет капітальних інвестицій відображає планові витрати, вибір проектів і джерел фінансування, спрямовує розвиток підприємства й ефективність його діяльності. Цей бюджет впливає на бюджет руху грошових потоків, бюджет прибутків і збитків, на фінансову звітність.

Важливу роль у бюджетуванні слід надати контролю його виконання. Українські підприємства вже почали впроваджувати в практику управління бюджетне планування і контроль. Але, зазвичай, цей механізм управління використовується не на сто відсотків його можливої ефективності.

Аналіз відхилень фактичних показників від бюджетних та визначення причин цих відхилень дає змогу здійснювати постійний періодичний контроль. Така інформація є базою для здійснення впливу з боку керівництва на

зміну способу виконання бюджетів та перевірки правильності дій керівників окремих структурних підрозділів.

Слід наголосити, що впровадження бюджетування на підприємствах повинно підтримуватися державою, тому що цей процес може викликати деякі труднощі:

- по-перше, це великі витрати на розробку та пристосування системи бюджетування до окремих підприємств;
- по-друге, необхідно врахувати появу конфліктів між спеціалістами фінансових відділів;
- по-третє, необхідно науково обгрунтовано організувати планування та нормування статей відповідних бюджетів, а не намагатися отримати ще більше коштів для успішної реалізації бюджетів.

Отже, при усуненні цих недоліків і налагодженні оптимальної організації управління, а саме в фінансовому плануванні та бюджетуванні, це дасть змогу ефективно управляти підприємствами та досягати поставлених цілей.

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 є першим кроком до втілення в життя стратегічного плану підприємства. Разом з тим бюджет підприємства має відображати оптимальні, найбільш ефективні рішення щодо керування та розвитку діяльності підприємства, адже лише завдяки професійному управлінню можна досягти успішності та процвітання підприємства.

Таким чином, розроблення системи бюджетів на підприємстві дає змогу врахувати всі елементи прогнозів, сконцентрувавши їх в бюджеті про доходи та витрати. Тому питання бюджетування на підприємстві потребує подальшого вивчення і уточнення з урахуванням потреб сьогодення.

Література.

1. Бланк І. А. Фінансовий менеджмент / І. А. Бланк. – К. : Ніка-центр „Ельга”, 2000. – 527 с.
2. Голов С. Ф. Управлінський облік / С. Ф. Голов. – К. : Лібра, 2008. – 456 с.
3. Дафт Р. Л. Менеджмент : пер. с. англ. / Р. Л. Дафт. – СПб. : Питер, 2009. – 829 с.
4. Квасницька Р. С. Концептуальні підходи до визначення поняття „бюджет підприємства” / Р. С. Квасницька, С. О. Джерелейко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 1. – С. 30–33.