

Oleksii Mints (Ukraine), Natalia Markina (Ukraine)

METHODS OF ENSURING FLEXIBILITY OF THE BUDGET PROCESS AT HOLDING ENTERPRISES OF ENERGY INDUSTRY

Abstract

Achieving business success for a company is directly related to financial planning, budgeting and analysis of results. Any system is viable if it includes feedback elements that provide an analysis of what the system has done and current adjustments to the system's behavior as signals about its state. The article deals with the features of the budget process at energy enterprises as part of vertically oriented holding structures. The system formed by such enterprises is very complex, so it is necessary to take additional measures to maintain the efficiency of the budget process in such conditions. Therefore, an important issue is the organization of effective control in the budget execution system to make operational management decisions, which turns it into an effective tool for managing the enterprise.

The essence and importance of budget control of energy companies are revealed. The paper deals with the organization of budget planning at an enterprise of the energy industry. Models for budget development and budget execution processes were built and budget limits were adjusted for enterprises using the IDEF0 methodology. The methods of control over the budget execution of energy industry enterprises are considered. The essence and types of the process of adjusting the budget of enterprises are revealed.

Keywords

budget control, budget adjustment, limit, financial responsibility center, finance, enterprises

JEL Classification

G30, M41, Q49

О. Ю. Мінц (Україна), Н. Ю. Маркіна (Україна)

МЕТОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГНУЧКОСТІ БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕСУ НА ХОЛДИНГОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

Анотація

Досягнення успіху в бізнесі для компанії безпосередньо пов'язано з питаннями фінансового планування, бюджетування та аналізу отриманих результатів. Наявність зворотного зв'язку необхідна для забезпечення життєздатності будь-якої економічної системи через постійне коригування її поведінки.

В статті розглянуто особливості бюджетного процесу на підприємствах енергетичної галузі у складі вертикально-орієнтованих холдингових структур. Система, яку утворюють такі підприємства є дуже складною, тому необхідно забезпечувати додаткові міри для збереження ефективності бюджетного процесу в таких умовах. Тому важливою є проблема організації ефективного контролю в системі виконання бюджетів з метою прийняття оперативних управлінських рішень, що перетворює її в ефективний інструмент управління підприємством. Розкрито сутність, значення бюджетного контролю підприємств енергетичної галузі. В роботі розглянуто організацію бюджетного планування на підприємстві енергетичної галузі. Побудовано моделі процесів розробки та виконання бюджету, а також корегування бюджетних лімітів на підприємствах із використанням методології IDEF0. Розглянуто методи контролю виконання бюджету підприємств енергетичної галузі. Розкрито сутність та види процесу коригування бюджету підприємств.

Ключові слова

бюджетний контроль, корегування бюджету, ліміт, центр фінансової відповідальності, фінанси, підприємства

Класифікація JEL

G30, M41, Q49



S. KUZNETS KHNUЕ



Founder

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Nauky avenue, 9-A, Kharkiv, 61166, Ukraine
<http://www.hneu.edu.ua/>

Received on: 04th of December, 2019

Accepted on: 20th of December, 2019

© Oleksii Mints, Natalia Markina, 2019

Oleksii Mints, Doctor of Science (Economics), Associate Professor, Head of the Department of Finance and Banking of the State Higher Education Institution «Pryazovskyi State Technical University», Ukraine

Natalia Markina, Postgraduate Student of the Department of Finance and Banking of the State Higher Education Institution «Pryazovskyi State Technical University», Ukraine



This is an Open Access article, distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution 4.0 International license](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which permits unrestricted re-use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ВСТУП

В сучасних економічних умовах ефективна діяльність підприємств енергетичної галузі можлива тільки у складі вертикально-орієнтованих холдингових структур. Через складну організаційну та виробничу структуру, керуючі установи в складі холдингу гостро потребують оперативної економічної та фінансової інформації для оптимізації витрат, прийняття обґрунтованих управлінських рішень і досягнення запланованих фінансових результатів. Планування і контроль діяльності підприємств уявляються неможливими без формування бюджету як основного інструменту гнучкого управління. З його допомогою розробляється стратегія ефективного розвитку підприємства в умовах конкуренції, а також невизначеності в умовах ринкової економіки, і він служить важливим інструментом досягнення цілей холдингу. Але, навіть виважений і обґрунтований бюджет не буде ефективним інструментом управління підприємством без налагодженої системи зворотного зв'язку, тобто при відсутності ефективної системи контролю за його виконанням.

У науковій економічній літературі останніх років велика увага приділяється темі управління процесами бюджетування на підприємствах. Зокрема ці питання розглядалися такими зарубіжними, так і вітчизняними вченими, як: Сігел, Шим [14], Данилочкіна [1], Білик [2], Лабинцев, Чухрова [8, 9], Бірт [3], Поддєрьогін [11], Самочкин [13], Терещенко [16], Федчишина [5] та ін. Але недостатньо розкритою залишається проблема організації зворотного зв'язку тобто контролю в системі бюджетування.

1. МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є аналіз підходів до організації ефективного бюджетного процесу на підприємствах енергетичної галузі через забезпечення гнучкості та контрольованості бюджетного процесу.

Для досягнення поставленої мети було вирішено наступні завдання:

- виявлено основні етапи виконання бюджетного процесу, з урахуванням невизначеності зовнішніх факторів;
- проаналізовано склад компонентів організаційної структури вертикально-орієнтованих холдингових підприємств енергетичної галузі та виявлено, які підрозділи приймають участь в процесі бюджетування та його основні інформаційні потоки;
- побудовано інформаційну модель процесу розробки та виконання бюджету, що відповідає організаційній структурі підприємств енергетичної галузі;
- побудовано інформаційну модель процесу корегування бюджетних показників.

Об'єктом дослідження є підприємства та вертикально-орієнтовані холдингові структури енергетичної галузі.

Предметом дослідження є процес бюджетування на підприємствах енергетичної галузі.

2. РЕЗУЛЬТАТИ

У процесі діяльності підприємств енергетичної галузі можуть виникати відхилення фактичних показників економічної діяльності підприємства від планових. Для своєчасного виявлення таких відхилень і прийняття відповідних управлінських рішень використовуються різноманітні методи бюджетного контролю.

Бюджетний контроль – це «вид управлінської діяльності, пов'язаний із перевіркою та оцінюванням результативності функціонування бюджетної системи на підприємстві відповідно до встановлених критеріїв і стандартів, та, зокрема, оцінювання бюджетів підприємства» [10].

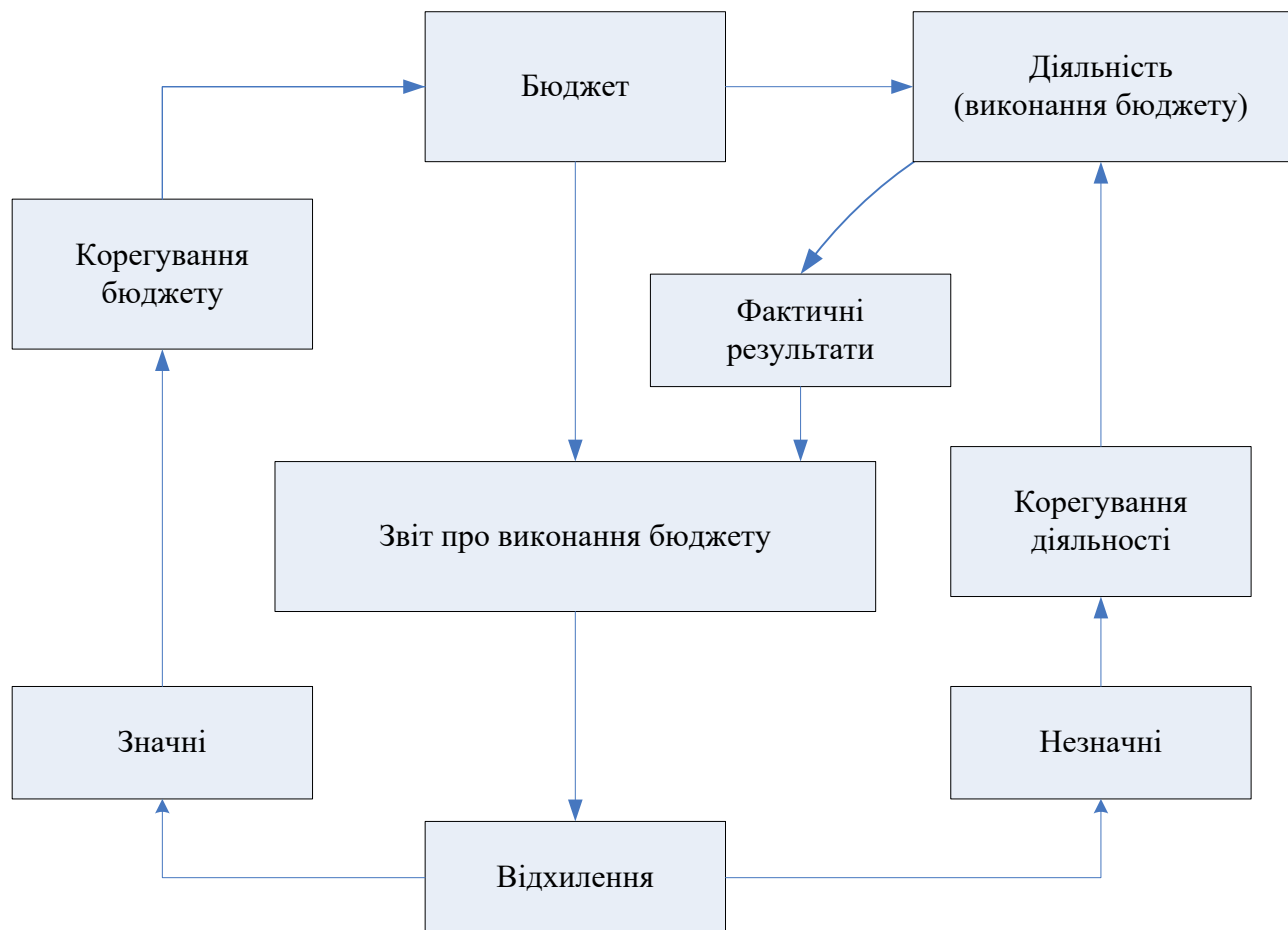
Бюджетний контроль охоплює такі управлінські дії:

- перевірка виконання бюджетних показників та кінцевих результатів виконання бюджетів;
- ідентифікація факторів та причин виявлених відхилень;
- визначення недоліків у діяльності центрів відповідальності та загальних недоліків функціонування систем, що контролюються;
- визначення раціональності розподілу ресурсів підприємств та ефективності бюджетних витрат;
- виявлення неузгодженостей бюджетних показників;
- визначення ефективності бюджетного мотивування.

Загальну схему процесу контролю за виконанням бюджету можна представити наступним чином (Рисунок 1).

В процесі діяльності підприємства внаслідок впливу зовнішніх факторів, або недостатньо ефективного урахування внутрішніх факторів може виникнути відхилення від запланованих показників. Для виявлення цих відхилень складається звіт про виконання бюджету. В залежності від рівня відхилень можуть бути прийняті міри з корегування діяльності підприємства (у випадку незначних відхилень), чи корегування бюджету (якщо відхилення є значними).

Як випливає з аналізу Рисунку 1, основним інформаційним підґрунтям процесу здійснення бюджетного контролю є звіт про виконання бюджету. Цей документ містить порівняння запланованих і фактичних показників діяльності підприємства та розрахунок відхилень із зазначенням їх причин. Він складається із визначеним на підприємстві періодом відділом з планово-аналітичної роботи підприємства й адресований керівникам, які відповідають за прийняття управлінських рішень. Таким чином, звіт про виконання бюджету забезпечує зворотній зв'язок, що дає змогу здійснювати управління за відхиленнями [15].



Джерело: Розроблено авторами за [12].

Рисунок 1. Схема процесу контролю за виконанням бюджету

Відхилення в бюджеті можуть бути як позитивними, так і негативними. Від знаку відхилення залежить реакція підприємства в рамках бюджетного процесу [6].

В даний час найбільш поширеним підходом до формування фінансової структури холдингових підприємств є її розгляд як сукупності центрів фінансової відповідальності (ЦФВ), кожен з яких розглядається, як окремий відносно самостійний елемент фінансової групи, має свій бюджет та володіє необхідними ресурсами і повноваженнями. В рамках холдингу можна виділити ЦФВ чотирьох рівнів:

- 1) холдинг в цілому;
- 2) самостійні підприємства, або філіали;
- 3) підрозділи підприємств, що входять до холдингу;
- 4) відділи у підрозділах підприємств.

До важливіших особливостей холдингу енергетичних підприємств відноситься однорідність його учасників. Тобто енергетичні підприємства та їх підрозділи не тільки споживають однакову сировину (енергоносії) та виробляють однакову продукцію (енергію), але часто навіть побудовані за одним проектом. Іншим важливим фактором є великий вплив на економічну діяльність енергетичних підприємств з боку держави, через діяльність Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП).

Таким чином, бюджетний процес на підприємствах енергетичної галузі має загальні та специфічні риси. Розглянемо загальні риси.

Поточний (оперативний) контроль за виконанням бюджету здійснюється шляхом узгодження заявок на платіж від ЦФВ. При цьому визначається відповідність заявки як до статей бюджету руху грошових коштів (БРГК), так і до статей бюджету доходів та витрат (БДВ).

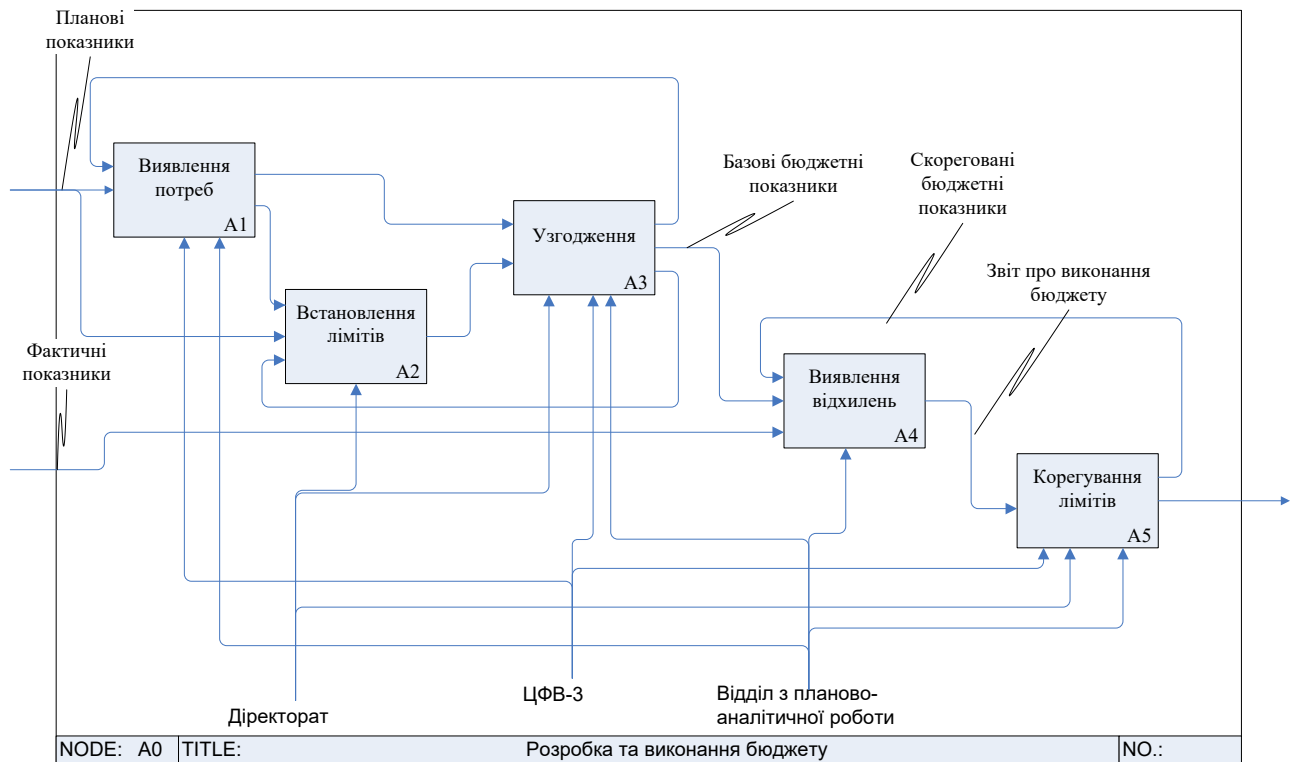
На практиці можуть виникати ситуації, коли необхідно провести платежі, які не вписуються в бюджет. Наприклад, деякий ЦФВ за бюджетними статтями вже вичерпав ліміти, а за підписаним договором необхідно платити. Технічно, в цьому випадку можна провести платежі поза бюджетом, але таке рішення призведе до зменшення рівня контрольованості фінансових процесів в холдингу та ефективності самого бюджету як інструменту контролю. Тому вірним рішенням буде актуалізація бюджету (Рисунок 1).

Розглянемо детальніше організацію процесу бюджетного планування та супроводу виконання бюджету на підприємствах енергетичної галузі, з урахуванням специфічних рис, яку наведено на Рисунку 2 із використанням методології моделювання інформаційних потоків IDEF0 [7, 12, 4]. Для спрощення моделі, обсяг якої в межах статті є обмеженим, будемо розглядати відносини між ЦФВ рівнів 2 та 3 (за наведеною вище класифікацією), оскільки в даному випадку поєднується з одного боку відносна економічна самостійність у структурі холдингу ЦФВ рівня 2 (ЦФВ-2) та різноманітність виробничої та економічної діяльності ЦФВ рівня 3 (позначено як ЦФВ-3). Слід зазначити, що місце та роль у бюджетному процесі ЦФВ рівня 4 здебільшого збігається з ЦФВ-3.

Для підприємств енергетичної галузі характерно річне планування фінансової та виробничої діяльності з поквартальною розбивкою. Перед початком чергового року департаментом з фінансів ЦФВ-2 встановлюються загальні показники бюджетів (БДВ, БРГК) всієї компанії і окремих ЦФВ-3. За кожною бюджетною статтею ЦФВ-3 має річний ліміт і поквартальний план освоєння. В межах цих значень ЦФВ-3 повинні здійснювати свою діяльність, зокрема виконувати поточні і укладати нові договори.

Бюджетний процес розпочинається з аналізу планових показників виробництва та споживання енергії, а також з розрахунку всіх пов'язаних показників. На підставі отриманих результатів відбувається первісне визначення фінансових потреб, та встановлення лімітів на них.

Оскільки на початковому етапі бюджетування потреби та ліміти частіше за все не збігаються, далі



Джерело: Розроблено авторами.

Рисунок 2. Інформаційна модель процесу розробки та виконання бюджету

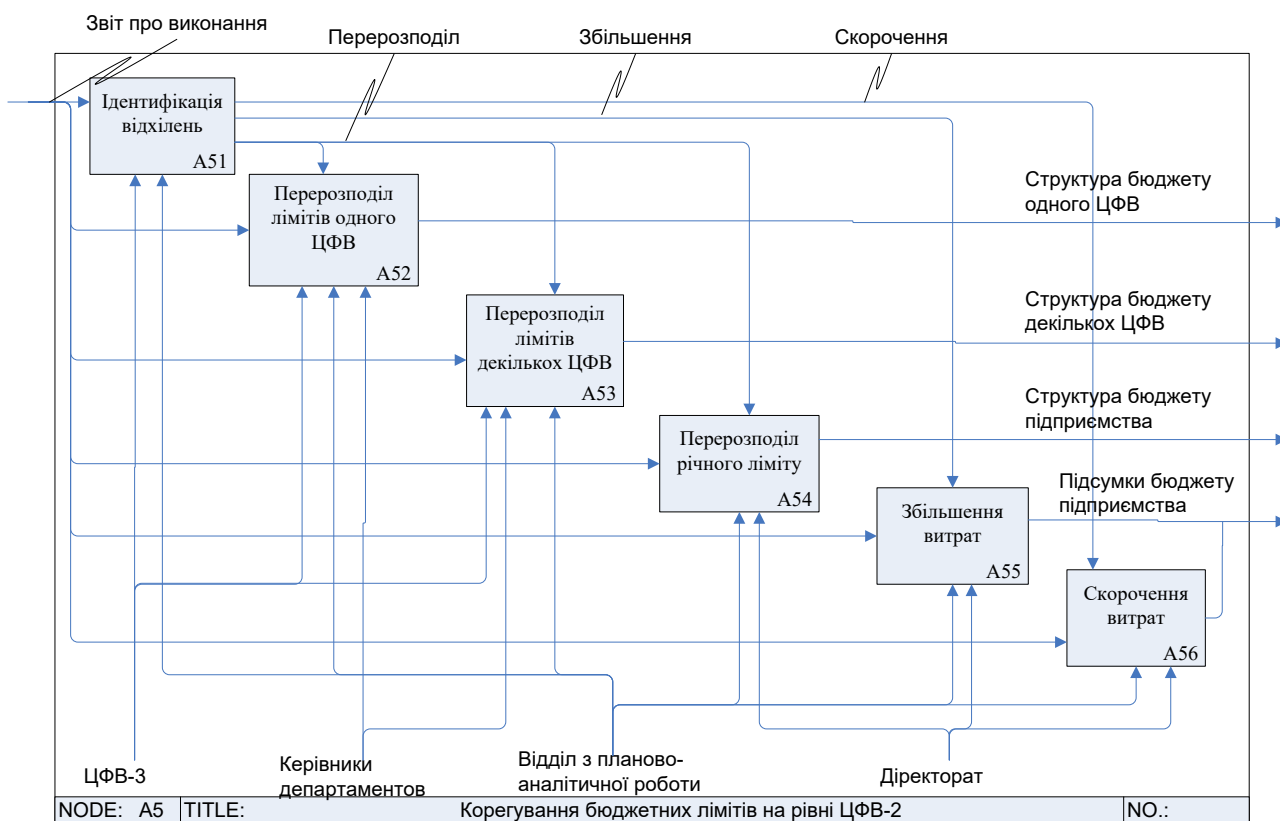
відбувається процес поступового їх узгодження (блок А3 в Рисунку 2). Результатом виконання блоків А1-А3 є річний бюджет підприємства, або холдингової структурної одиниці. Процедура узгодження бюджетів звичайно не враховує специфічні риси енергетичних підприємств, що визначає наявність резервів для вдосконалення процесу бюджетування, але це виходить за межі даного дослідження та може стати темою окремої роботи.

Як було зазначено вище, внаслідок природної індетермінованості економічних процесів, впродовж виконання бюджету виникає необхідність корегування бюджетних показників. Процесу корегування передують процедура виявлення відхилень (блок А4), результат якого на Рисунку 2 позначено, як «Звіт про виконання бюджету». Дану назву обрано для скорочення розміру моделі, та її слід розуміти не тільки у вузькому сенсі (як щоквартальний звіт відділу з планово-аналітичної роботи), а як більш широкий спектр форм звітності та інформаційних повідомлень про відхилення від запланованих фінансових показників. Перевищення встановлених лімітів допустимо тільки після виконання процедури корегування бюджету. Корегування – це вимушена зміна лімітів бюджетних статей до початку уточнюючого планування на наступний квартал або в момент виникнення позапланового платежу.

На підставі інформації про відхилення може бути запущений блок А5, який містить механізм корегування бюджетних показників (у тому випадку, коли таке відхилення неможливо скорегувати поточними змінами діяльності підприємства (Рисунок 1).

Корегування лімітів може здійснюватися різноманітними способами, в залежності від суми відхилення та кількості ЦФВ, які будуть задіяні в процесі перерозподілу. Тому для розкриття механізму корегування необхідна декомпозиція блоку А5, яку наведено на Рисунку 3.

Процес корегування розпочинається з ідентифікації відхилень та визначення методу корегування, який буде застосовано в конкретному випадку. В моделі, яку наведено на Рисунку 3, виділено кілька видів коригувань і пов'язаних з ними варіантів їх узгодження. Розглянемо їх детальніше.



Джерело: Розроблено авторами.

Рисунок 3. Інформаційна модель процесу корегування лімітів бюджету підприємств енергетичної галузі

Перерозподіл лімітів одного ЦФВ-3 (блок A52). Ідентифікація необхідності такого корегування здійснюється на рівні ЦФВ. Зазвичай у веденні одного ЦФВ знаходиться кілька статей бюджету. Відповідальність за їх виконання знаходиться повністю на ЦФВ, як і рішення про збільшення лімітів однієї статті за рахунок скорочення лімітів інший. Подібні коригування узгоджуються тільки керівником ЦФВ-3 і направляються безпосередньо в відділ з планово-аналітичної роботи ЦФВ-2 для відображення змін в бюджеті.

Перерозподіл лімітів декількох ЦФВ (блок A53). Якщо кілька ЦФВ-3 є однорідними, що відповідає до специфіки підприємств енергетичної галузі, то вони можуть бути об'єднані за функціональною ознакою (виробництво, закупівлі і інше), і в залежності від поточної ситуації частина лімітів одних ЦФВ може бути спрямована на здійснення діяльності інших ЦФВ групи. Даний вид коригування не викликає зміну обсягів бюджету всього підприємства, але їх узгодження повинно відбуватися з відома всіх задіяних ЦФВ-3 і функціональних керівників. Такі перерозподіли також складають значну частину від операцій з корегування лімітів.

Перерозподіл річного ліміту (блок A54). Розглядаючи цей вид корегування слід наголосити, що кожна бюджетна стаття лімітується як кварталними значеннями, так і річними. Причому першорядну роль має річний ліміт, а кварталні значення лише уточнюють графік виконання. Саме тому перерозподіл лімітів ЦФВ має бути можливим не тільки в рамках кварталних значень, але і річних. Припустимо, ЦФВ необхідно оплатити послуги підрядника на підставі підписаного акта виконаних робіт. Ці витрати закладено в річний бюджет, але не освоєно вчасно, оскільки виконання робіт підрядником затягнулося на кілька тижнів. Згідно класичного підходу, неосвоєна сума повинна бути включена у витрати майбутнього кварталу в процесі уточнюючого планування. Якщо цей захід не виконано, ЦФВ може запропонувати коригування кварталного ліміту за рахунок зменшення сум, що не були освоєні в минулих кварталах. З огляду на, що в даному випадку може виникнути розрив в БРГК, то такі коригування слід в обов'язковому порядку погоджувати з департаментом з фінансів.