

Магістр 2 року навчання
факультету економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

БЮДЖЕТУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Анотація. Розглянуто зміст процесу бюджетування на підприємстві. Особливу увагу приділено системі бюджетного управління підприємством та можливостям, які дана система надає. Надано рекомендації щодо процесу побудови оптимальної системи бюджетування.

Аннотация. Рассмотрено содержание процесса бюджетирования на предприятии. Особое внимание уделено системе бюджетного управления предприятием и возможностям, которые данная система предоставляет. Предложены рекомендации относительно процесса построения оптимальной системы бюджетирования.

Annotation. The content of the budgeting process at an enterprise is studied. Special attention is paid to the budget management of an enterprise and the opportunities that this system provides. Recommendations are offered on the process of developing an optimal system of budgeting.

Ключові слова: бюджетування, система бюджетного управління, бюджети підприємства.

Актуальність теми обумовлена тим, що складання бюджетів є невід'ємним елементом загального процесу управління і планування на підприємстві. Механізм бюджетного планування доходів і витрат доцільно впроваджувати для забезпечення економії грошових коштів, більшої оперативності в управлінні цими коштами, зниження непродуктивних витрат, а також для підвищення достовірності планових показників (з метою податкового планування).

Мета даної статті – різнобічний розгляд і оцінка системи управління підприємством з використанням методу бюджетування та надання рекомендацій щодо її покращення.

Сучасні автори – Попов В. М., Ляпунов С. І., Воронова Т. А. – пропонують різні варіанти визначення бюджетування. Найбільш оптимальним і відповідним реаліям сьогоденного підприємства є таке: бюджетування – це система управління підприємством за центрами фінансової відповідальності через бюджети. Під бюджетом тут мається на увазі оперативний фінансовий план, складений, як правило, в рамках до одного року, що відображає витрати і надходження коштів від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства [1].

Система бюджетного управління (СБУ) характеризується кількома особливостями. По-перше, вона реалізує системний підхід до організації управління. По-друге, в ідеалі СБУ охоплює всі чотири фази управлінського процесу (планування, контролю, організації та мотивації). І, по-третє, СБУ виконує життєво важливі функції управління підприємством, такі, як: визначення завдань, планування ресурсів, оцінка діяльності та мотивація персоналу на основі оцінки, контроль над виконанням.

Бюджетування як управлінська технологія за умови грамотного використання дозволяє досягти такого: дати менеджерам можливість приймати рішення на своєму рівні, не виносячи їх нагору (але в рамках встановленого бюджету); побудувати для менеджера ефективну систему KPI 2 (Key Performance Indicators – комплекс ключових показників діяльності підприємства), що дозволяє стежити за виконанням планів "онлайн"; стимулювати менеджерів до досягнення цілей компанії за допомогою KPI і контрольних показників бюджетів.

На жаль, аналіз роботи вітчизняних підприємств свідчить, що більш ніж у 80 % випадків впровадження технології бюджетування не дає того ефекту, який можна було б отримати від його використання. Це відбувається з кількох причин:

бюджетування використовується тільки як фінансова технологія, інакше кажучи, компанії використовують бюджети для контролю за фактичними оборотами, але не для прийняття управлінських рішень;

плани і звіти перевантажені завідомо зайвою інформацією;

бюджети дають тільки поверхнєве уявлення про діяльність компанії;

процес бюджетування побудований неефективно;

керівні співробітники компанії не хочуть використовувати систему бюджетування [2].

У ході вивчення даних проблем було виявлено, що невдале впровадження системи бюджетування пов'язане з неготовністю працівників підприємства до змін своїх зон відповідальності, прав і обов'язків.

Тому в якості рекомендацій пропонується використовувати такі етапи і методи побудови оптимальної системи бюджетування:

Перш за все, необхідно провести структурування діяльності, тобто створення процесної моделі діяльності фірми. Необхідно бюджетувати виходи бізнес-процесів, а саме ті з них, які становлять рух матеріальних і фінансових потоків.

Другий етап – створення фінансової структури компанії, тобто визначення набору та ієрархії центрів фінансової відповідальності (ЦФВ) і центрів фінансового обліку (ЦФО). Фінансова структура повинна відповідати процесній моделі, отриманій на першому етапі. У такому випадку неминуче виникне конфлікт між наявною організаційною структурою і структурою процесів. Пропонуються варіанти вирішення даної суперечності:

"жорсткий варіант" – повне реформування організаційної структури, включаючи перепідпорядкування відділів

"м'який варіант" – формування фінансової структури на основі організаційної, при цьому керівники служб, крім своїх функціональних обов'язків, відповідають і за виконання бюджетних планів;

"компроміс" – взяття за основу організаційної структури з подальшою її модифікацією для отримання структури фінансової, наприклад, об'єднання однорідних за функціоналом підрозділів в один ЦФО [3].

Вибір варіанта фінансової структури залежить, насамперед, від стилю управління підприємством.

Наступний етап – розробка структури бюджетів. Бюджети поділяються за об'єктами планування та обліку на три види:

бюджети підприємства (бюджет доходів і витрат, бюджет руху грошових коштів і бюджет за балансовим листом) – зведені фінансові документи вищого рівня, що відображають прибуток, ліквідність і рентабельність капіталу підприємства;

функціональні бюджети – відображення результатів процесів, що підлягають натуральній і вартісній оцінці;

операційні бюджети – бюджети, в яких враховується фінансовий результат діяльності підрозділів підприємства.

Логіка консолідації бюджетів підприємства з функціональних і операційних бюджетів повинна відображати послідовність формування фінансового результату. Тому в процесі складання бюджетів структурних підрозділів і служб підприємств необхідно керуватися принципом декомпозиції. Він полягає в тому, що кожен бюджет більш низького рівня є деталізацією бюджету вищого рівня, тобто бюджети цехів і відділів входять у зведений (консолідований) бюджет підприємства. Це дозволяє відстежити причини відхилень планових результатів від фактичних [4].

Отже, запропоновані заходи щодо впровадження системи бюджетів дозволять охопити весь грошовий оборот підприємства.

Результатами успішного впровадження такої системи є контроль не тільки над накладними витратами, а й над трьома основними фінансовими показниками підприємства: прибутком, рентабельністю і віддачею на капітал (ROI) [5].

Крім того, успішне впровадження системи бюджетування дає можливість виявити вплив на ці показники дій кожної служби, причому цей аналіз можна проводити аж до рівня робочого місця. Таким чином виявляється ефективність роботи співробітників.

Наук. керівн. Матвієнко-Біляєва Г. Л.

Література: 1. Попов В. М. Бизнес фирмы и бюджетирование потока денежных средств [Текст]: учебник / Попов В. М., Ляпунов С. И., Воронова Т. А. – М. : Финансы и статистика, 2009. – 408 с. 2. Цветков М. Бюджетирование как реальный инструмент управления бизнесом [Текст] / М. Цветков // *Економічний аналіз, теорія і практика*. – 2008. – № 8. – С. 10–12. 3. Пушкарев Е. О "мягком" и "жестком" бюджетировании [Электронный ресурс] / Е. Пушкарев. – Режим доступа : http://www.cfin.ru/management/finance/budget/hard_soft_budget.shtml. 4. Дорман В. Н. Совершенствование управления затратами предприятия посредством углубления процессов бюджетирования [Текст] / В. Н. Дорман, Т. С. Близнюк // *Финансовый менеджмент*. – 2003. – № 5. – С. 55–56. 5. Мэй Маргарет. Трансформирование функции финансов: [Текст] / Мэй Маргарет ; пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 232 с.