

УДК 338.657

Колісник М.В.*кандидат економічних наук, доцент
Волинського інституту економіки та менеджменту***Балик У.О.***кандидат економічних наук,
доцент кафедри маркетингу і логістики
Національного університету «Львівська політехніка»***БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ШЛЯХ ДО ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ****BUDGETING AS WAY IS TO THE EFFECTIVE MANAGEMENT****АНОТАЦІЯ**

Розглянуто головні наукові засади застосування методу бюджетування у процесі ефективного управління підприємством. Обґрунтовано доцільність застосування методу та механізм його практичної реалізації. Також узагальнено та проаналізовано відомості щодо практичного аспекту втілення методу бюджетування у діяльності підприємств усіх форм власності. Визначено фактори, що впливають на результати такого управлінського рішення.

Ключові слова: бюджет, бюджетування, підприємство, система бюджетів, економічний ефект, економічне зростання.

АННОТАЦИЯ

Рассмотрены основные научные основы применения метода бюджетирования в процессе эффективного управления предприятием. Обоснована целесообразность применения метода и механизм его практической реализации. Также обобщены и проанализированы сведения по практическому аспекту реализации метода бюджетирования в деятельности предприятий всех форм собственности. Определены факторы, влияющие на результаты такого управленческого решения.

Ключевые слова: бюджет, бюджетирование, предприятие, система бюджетов, экономический эффект, экономический рост.

ANNOTATION

Main scientific principles of application of method of budgeting are considered in the process of effective management an enterprise. Grounded expedience of application of method and mechanism of him practical realization. Also generalized and information is analysed in relation to the practical aspect of embodiment of method of budgeting in activity of enterprises of all patterns of ownership. Certainly factors which influence on results from such administrative decision.

Keywords: budget, budgeting, enterprise, system of budgets, economic effect, economy growing.

Постановка проблеми. Сьогодні, у такий мінливий та непередбачуваний час, перед кожним із підприємств, що раціонально діють на ринку, постає завдання ефективного фінансового менеджменту. Дана проблема є ключовою у господарській діяльності, адже ефективні методи управління фінансовими ресурсами дозволяють досягти бажаного рівня економічного зростання та забезпечують загальну стабільність бізнес-процесів на підприємстві. Найбільш поширеним та ефективним методом фінансового управління є бюджетування – процес розробки системи фінансових планів підприємства (бюджетів) задля оптимізації діяльності підприємства, підвищення ефективності управління, досягнення конкретної стратегічної мети.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вивченням питання бюджетування та його

зв'язку із процесом управління на підприємстві вже давно займаються як вітчизняні, так і зарубіжні учені. Серед найбільш успішних дослідників обраної тематики варто відзначити таких, як Дж.К. Гелберайт, Д. Хан, А. Файоль, Т. Скону, Р. Коуз, М. Маскон, Дж. Робінзон. Усі вчені по-різному розглядають бюджетоутворюючий процес на підприємстві, їхні підходи до класифікації бюджетів теж різні, проте спільним є визнання діяльності щодо розробки і впровадження методу бюджетування на підприємстві як обов'язкової складової процесу управління. Серед вітчизняних учених питання бюджетування ґрунтовно досліджували М.Д. Білик, М.Г. Чумаченко, С.Ф. Голов, О.Є. Кузьмін, Ф.Ф. Бутинець, М.С. Пушкар. Висновки щодо доцільності використання та розвитку методу бюджетування є спільними для вітчизняних та зарубіжних науковців, проте ринкове середовище сьогодні вносить значні корективи у діяльність його учасників, відповідно, значних змін зазнають і традиційні економічні явища, серед яких і предмет розгляду цієї статті.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Важливим аспектом впливу процесу бюджетування на діяльність окремого господарюючого суб'єкта є втілення даного управлінського підходу у поточній та перспективній діяльності кожного підприємства.

Формулювання цілей статті. Основною метою дослідження є узагальнення наукових відомостей про механізм розробки і впровадження окремого методу управлінської діяльності – бюджетування. У результаті роботи передбачено формулювання практичних рекомендацій щодо втілення такого управлінського підходу у поточній та перспективній діяльності підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Бюджетування – це управлінська технологія, яка використовується для підвищення відповідальності керівників різного рівня управління за фінансові результати, які досягнуті очолюваними ними структурними підрозділами [8, с. 27].

Сьогодні поняття «бюджет» прийнято розуміти як кількісний вираз плану, інструмент контролю та координації його виконання. Бюджет стає частиною системи управлінського контролю, оскільки фактичні результати порів-

нюють із плановими для вживання необхідних заходів [4, с. 60].

На основі двох попередніх дефініцій можливо зробити такий висновок: бюджетуванням є саме процес складання бюджетів і контролю за їх виконанням.

Відповідно до тих же традиційних наукових підходів можливо сформулювати характеристики процесу бюджетування, а саме:

- короткостроковість (до одного року);
- внутрішню спрямованість;
- високий рівень конкретизації;
- тісний взаємозв'язок з контролем та аналізом відхилень [6, с. 129].

Важливим аспектом розуміння механізму впливу процесу бюджетування на діяльність окремого господарюючого суб'єкта є з'ясування того, що система бюджетування на підприємстві базується на концепції центрів і обліку відповідальності. Центром відповідальності прийнято розуміти сферу діяльності, у межах якої встановлена персональна відповідальність менеджера за показники діяльності, які він зобов'язаний контролювати. А ось під поняттям «облік відповідальності» варто розуміти цілісну систему обліку, яка забезпечує контроль і оцінку діяльності кожного із центрів відпові-

дальності. Створення і функціонування системи обліку по центрах відповідальності передбачає:

- визначення центрів відповідальності;
- складання бюджету для кожного центру відповідальності;
- регулярне складання звітності про виконання;
- аналіз причин відхилень і оцінка діяльності центру.

Завданню із розробки бюджету передую визначення того, який масштаб діяльності повинен бути ним охоплений. Відповідно до такої градації бюджети можуть бути складені:

- для підприємства загалом;
- для структурних підрозділів одного підприємства;
- для проектів або бізнес-напрямів.

Найбільш поширеним та повноцінним, з огляду наукового обґрунтування, є загальний бюджет. Він являє собою скоординований по всіх підрозділах або функціям план роботи для організації в цілому. Він складається з двох основних бюджетів – операційного і фінансового бюджетів – та допоміжних [5, с. 250].

Операційний бюджет – це сукупність бюджетів затрат й доходів, які забезпечують складання бюджету прибутку.

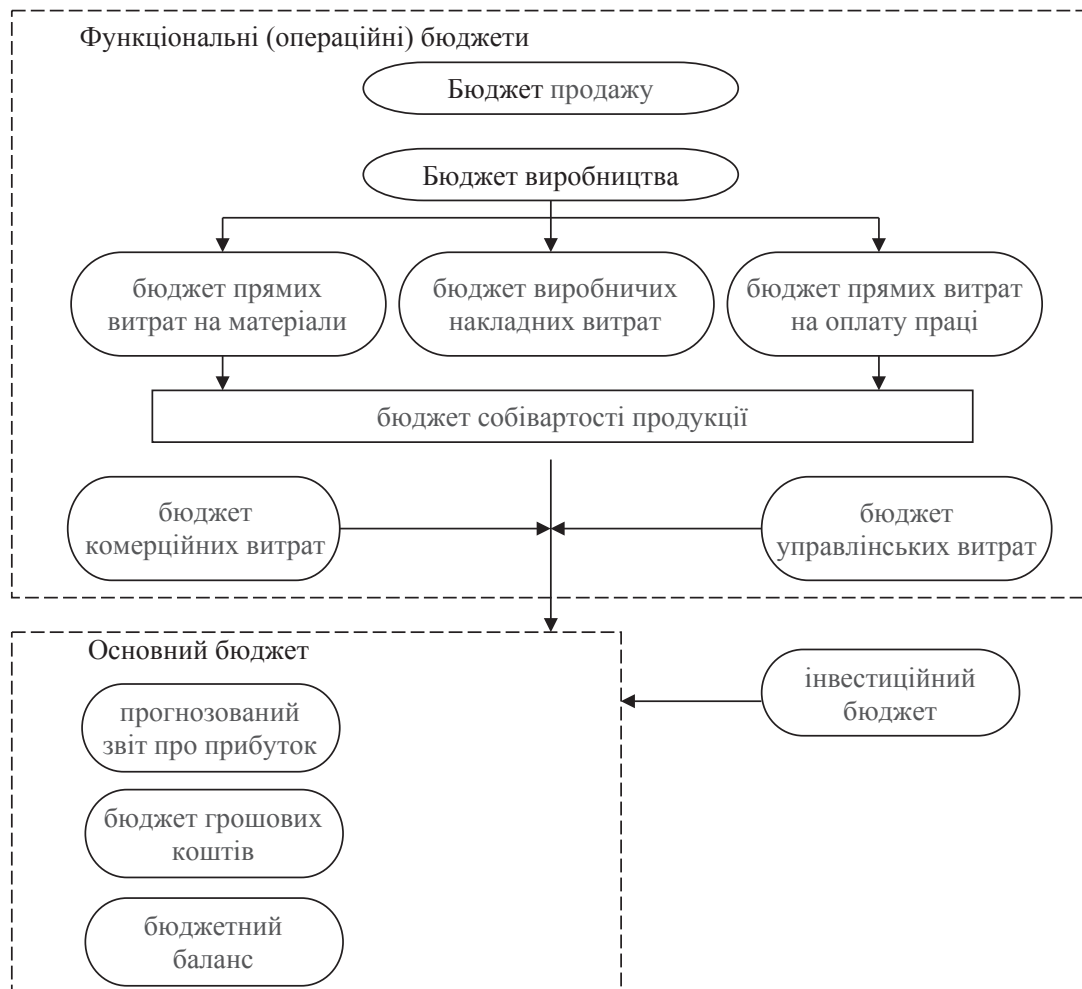


Рис. 1. Послідовність формування основного бюджету

До операційних бюджетів належать:

- бюджет продажів;
- бюджет виробництва;
- бюджет прямих матеріальних затрат;
- бюджет прямих витрат на оплату праці;
- бюджет виробничих накладних затрат;
- бюджет комерційних витрат;
- бюджет управлінських витрат.

Фінансовий бюджет – сукупність бюджетів, які відображають заплановані кошти і фінансовий стан підприємства.

Фінансовий бюджет складається із:

- бюджету доходів та витрат;
- бюджету руху грошових коштів;
- бюджетного балансу.

Допоміжні бюджети:

- інвестиційний бюджет;
- бюджет руху дебіторської та кредиторської заборгованості.

Етапи формування основного бюджету представлено у виді блок-схеми (рис. 1), котра не відображає всі можливі взаємозв'язки між бюджетами, але описує логічну послідовність процесу бюджетування [6].

Бюджетування здійснюється, як правило у такій послідовності:

1. Ознайомлення відповідальних за бюджет осіб з основними напрямками політики підприємства.
2. Визначення основних обмежувальних факторів.
3. Обґрунтування та підготовка бюджету пошарків.
4. Складання бюджетів.
5. Обговорення бюджетів із вищим керівництвом.
6. Координація та аналіз обговорених бюджетів.
7. Затвердження бюджетів.

За своєю суттю бюджетування в управлінській практиці виступає складовою методу «управління за відхиленнями», тобто є періодичною процедурою ухвалення рішень на підставі аналізу причин відхилень фактичних показників від планових.

Для правильної оцінки зазначеного практичного аспекту важливим є визначення джерел інформації про показники, що порівнюються. На практиці до таких джерел належать:

- дані фінансової звітності і показники виконання фінансового плану за минулий період;
- договори, що укладаються із споживачами продукції та постачальниками матеріально-технічних ресурсів;
- прогнозні розрахунки обсягу реалізації продукції або плани збуту продукції, які складені на основі замовлень, попиту, рівня цін і інших умов ринкового середовища;
- економічні нормативи, затверджені законодавством (ставки оподаткування, норми амортизаційних відрахувань, облікова ставка банківських кредитів, мінімальна заробітна плата тощо);

- затверджена облікова політика підприємства.

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 у середньостроковому та короткостроковому фінансовому плануванні діяльності відчуватиметься дедалі більше і щоразу більшою кількістю підприємств [3, с. 26].

Бюджетне планування на підприємстві складається з трьох етапів:

1. Підготовка до планування.
2. Планування – розроблення бюджетів.
3. Контроль за виконанням бюджетів.

Зазвичай бюджетним періодом є календарний рік, у межах якого виділяють короткі періоди: квартали, місяці, декади, тижні. У таблиці 1 зображено орієнтовний бланк того, як саме відбувається ранжування та річне узагальнення планових показників у практичній управлінській діяльності.

Необхідно зосередити увагу і на тому, що процес бюджетування на практиці ускладнене низкою факторів. Серед найпоширеніших: відсутність належної маркетингової інформації; незадовільний стан економіки; інфляційні процеси; рівень кваліфікації персоналу тощо. Деякі із наведених факторів залежать безпосередньо від управлінських рішень, що приймаються на підприємстві, інші ж існують незалежно від підприємства у зовнішньому середовищі, саме тому важливо здійснити аналіз та оцінку впливу кожного об'єктивно існуючого фактору при розробці системи бюджетів на підприємстві.

Таблиця 1
Графік очікуваних надходжень, грн

Показник	Квартал				Разом за рік
	1	2	3	4	
Дебіторська заборгованість на 1 січня					
Реалізація у I кварталі:					
Реалізація у II кварталі:					
Реалізація у III кварталі:					
Реалізація у IV кварталі:					

Виходячи із наведеного вище, можна зробити висновок про те, що існує певна диверсифікація підходів до реалізації методів бюджетування. Науково це питання вже ґрунтовно вивчене, і з'ясовано, що існують три базових

підходи до розробки системи бюджетів на підприємстві: «знизу вгору», «зверху вниз» та ітеративний метод.

При застосуванні підходу «знизу вгору» бюджет складається виходячи з планів діяльності підрозділів і проектів, які передаються вгору для визначення за ними агрегованих результативних показників для всього підприємства. Підхід «зверху вниз» – бюджет складається, спираючись на цільові показники, поставлені керівництвом підприємства. Ітеративний підхід передбачає поетапне передавання інформації від ланки вищого керівництва до ланок нижчого і лише після цього інформація узагальнюється, формується певний звіт.

За результатами практичного застосування, найбільш зручним є ітеративний спосіб формування бюджету, оскільки завдяки такому підходу вдається максимально ефективно та об'єктивно оцінити потужності підприємства та сформувані достовірні бюджетні проекти. Згідно із практикою застосування цього методу, першим етапом виступає розробка проекту бюджету, який презентується вищим керівництвом менеджером нижчих ланок. Наступним кроком стає співставлення планових показників бюджету та реальних даних, їх відповідність поставленим керівництвом цільових показників (обіговість, рентабельність, ліквідність тощо). На основі цього аналізу робиться висновок про те, чи затверджувати проект бюджету, чи вносити у нього зміни [7, с. 195].

Бюджети розробляють менеджери усіх підрозділів підприємства. Але головну роль у консолідації та аналізі цих розробок відіграє фінансовий відділ (фінансовий менеджер) або економічна служба залежно від структури управління підприємством, оскільки саме на них покладено обов'язок визначення напрямків вдосконалення розрахунків для забезпечення потрібного фінансового результату [5, с. 249].

Вибір системи бюджетування, бюджетних форм та процедур не є законодавчо обумовленим, проводиться індивідуально для кожного підприємства з урахуванням специфіки її діяльності, організаційної, фінансової структури, цілей і завдань системи бюджетування, повноти її функціональності, ступеня автоматизації існуючих процесів та обсягів фінансування, що виділяється на впровадження цієї системи.

Висновки. Проте усі перераховані вище параметри та стандарти реалізації методу бюджетування повною мірою залежать від ще одного вагомого фактора – процедури виконання бюджету. Саме контроль за правильністю використання наукових підходів

у практичній діяльності менеджерів усіх рівнів дозволить досягти бажаного економічного ефекту. Організаційними помилками реалізації методу бюджетування також можуть бути: невірний поділ центрів фінансової відповідальності, неузгодженість форм та порядку складання бюджетів, кадрові та психологічні проблеми впровадження системи бюджетування. Не зайвим також буде акцентування уваги на тому, що менеджери, на котрих покладено відповідальність за виконання планових показників бюджету, повинні бути зацікавлені у виконанні поставленого завдання, тобто необхідним є використання прийомів мотивації персоналу.

Також важливим елементом у досягненні позитивних результатів від впровадження системи бюджетування є правильне визначення центрів відповідальності та надання усіх необхідних повноважень відповідальним особам. Іншими словами, необхідно забезпечити процес усіма ключовими інструментами задля досягнення значного економічного ефекту.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Куцик В.І. Процес бюджетування як елемент фінансового планування на підприємстві / В.І. Куцик, Г.П. Пилипчик // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. – 2009. – Вип. 19. – С. 192-201.
2. Коркуна Д. Бюджетування у системі фінансового планування підприємства / Д. Коркуна // Формування ринкової економіки в Україні. – 2009. – Вип. 19. – С. 330-334.
3. Абрамова І.М. Планування структури обсягів грошових потоків при складанні фінансових бюджетів підприємства / І.М. Абрамова // Зовнішня торгівля: право та економіка. – 2012. – № 3. – С. 25-30.
4. Дробот Н.М. Напрями удосконалення бюджетування на підприємствах / Н.М. Дробот // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України / Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. – 2011. – Вип. 163. – Ч. 3. – С. 59-62.
5. Куцик В.І. Технологія бюджетування як інструмент управління підприємством / В.І. Куцик, І.В. Горбатюк // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. – 2011. – Вип. 21.5. – С. 248-253.
6. Гомонай І.В. Бюджетування як інструмент управління підприємством в сучасних ринкових умовах / І.В. Гомонай // Науковий вісник Мукачівського державного університету. – 2009. – № 7(2). – С. 128-135.
7. Дзьоба В.Б. Система бюджетів як спосіб підвищення ефективності управління підприємством / В.Б. Дзьоба // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. – 2008. – Вип. 18.9. – С. 192-199.
8. Бланк І.А. Управление активами и капиталом предприятия / И.А. Бланк. – К. : Ольга, Ника-Центр, 2003. – 44 с.