Економічні науки

УДК 336.142

Власюк Марина Сергіївна
магістр
Київського національного університету технологій і дизайну

Науковий керівник:
Вергун А. М.
кандидат економічних наук, доцент
Київський національний університет технологій і дизайну

СУТНІСТЬ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО БЮДЖЕТУВАННЯ ТА ПРОБЛЕМИ ЙОГО ВПРОВАДЖЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Анотація. *У статті досліджено актуальне питання, пов'язане з отриманням фінансових результатів за впровадження бюджетування на підприємстві. Розглянуто особливість бюджету, актуальні проблеми підприємств пов'язані з бюджетом, його етапи впровадження.*

Ключові слова: *бюджетування, фінансовий результат, ефективність діяльності, стратегічні цілі, управління витратами.*

Актуальність теми дослідження. За сучасних умов господарювання спостерігається посилення конкурентної боротьби та впливу глобалізаційних процесів на функціонування підприємств в усіх сферах діяльності. Це зумовлює об'єктивну потребу у використанні підприємствами дієвих інструментів для здійснення систематичного планування, аналізу, контролю і прогнозування змін власного фінансового стану. Одним із таких інструментів фінансового менеджменту, який ефективно зарекомендував себе у жорстких умовах ринкових відносин для розв'язання зазначених завдань, є бюджетування.

Аналіз останніх досліджень. Вагомий внесок у дослідження методологічних і прикладних засад бюджетування підприємств зробили вітчизняні та зарубіжні науковці, серед яких особливо можна відзначити праці Р. Аккофа, І. Балабанова, Я. Догадайла, Р. Каплана, І. Немировського, В. Самочкіна, С. Онищенка, В. Савчука, О. Терещенка та інших. Теоретико-методологічні аспекти бюджетування в процесі реалізації стратегії розвитку підприємства та процесно-орієнтованого управління досліджували М. Білик, М. Бойко, П. Дойль, Є. Добровольський, О. Кузьмін, Р. Науменко, В. Чубай, З. Шацька, ін. Ключові зовнішні і внутрішні чинники, що мають вплив при бюджетуванні, розглядалися Ю. Акчуріною, Р. Квасницькою, М. Макаренко, М. Ананською, М. Тарасюком тощо.

Разом з тим, високо оцінюючи значні досягнення в теорії та практиці бюджетного управління, змушені констатувати, що питання розгляду бюджетування як сучасного інструменту для розвитку та нарощення прибутковості підприємства опрацьовані недостатньо.

Мета публікації полягає у дослідженні сутності бюджетування на підприємствах шляхом висвітлення дискусійних аспектів його наукового трактування, а також визначення принципів ефективного бюджетування через призму їх впливу на фінансово-економічні результати діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Бюджетування є складною економічною категорією, що відзначається різноманітними науковими підходами до її трактування.

Ряд вчених розглядає бюджетування як процес, що полягає у прийнятті управлінських рішень на основі розроблених бюджетів або безпосередньо стосується розробки бюджетів, їх формування та подальшого контролю виконання. Чимало науковців відносять бюджетування до складової частини фінансового планування підприємства, тоді як інші обґрунтовують більш широке бачення, досліджуючи бюджетування як

окрему систему управління підрозділами господарюючого суб'єкта зі складними внутрішніми зв'язками. Деякі автори, думку яких ми поділяємо, вважають бюджетування управлінською технологією або інструментом, що передбачає формування системи бюджетів підприємства і їх подальше використання для досягнення поставлених цілей та високих фінансового-економічних результатів підприємства з урахуванням впливу ендогенних та екзогенних факторів.

Базовою ланкою бюджетування на підприємстві є операційні бюджети, які трансформують та формалізують кількісні показники у вартісні й характеризують перспективні надходження і використання фінансових ресурсів підприємства. Основна частина операційних бюджетів прямо чи опосередковано впливає на кінцеві показники, й перш за все показники доходів, витрат та ефективності діяльності на кожному етапі фінансово-господарських процесів і структурних підрозділів підприємства. На підставі операційних бюджетів розробляються основні і фінансові бюджети, в яких відображується і формалізується вплив прийнятих рішень у виробничій, комерційній, інвестиційній діяльності підприємства на його активи, фінансові ресурси й фінансову стійкість протягом бюджетного періоду [12].

Застосування бюджетування довело свою ефективність в різноманітних розрізах управління підприємством з низки причин, зокрема [23]:

- в сфері фінансового менеджменту – це єдиний засіб, за допомогою якого можна заздалегідь сформувати досить чітке уявлення про структуру бізнесу підприємства, регулювати обсяг витрат у межах, що відповідають загальному припливу грошових коштів, визначити, коли і на яку суму має бути забезпечено фінансування;
- щодо управління комерційною діяльністю, то необхідність бюджетування змушує керівників систематично займатися маркетингом

(вивчати свою продукцію і ринки збуту) для розробки більш точних прогнозів, що сприяє кращому знанню ситуації на підприємстві; визначати найбільш доцільні та ефективні комерційні заходи в межах, забезпечених наявними ресурсними можливостями для їх здійснення;

- щодо організації загального управління підприємством, то бюджетування чітко визначає значення і місце кожної функції (комерційної, виробничої, фінансової, адміністративної і т.д.), що здійснюється на підприємстві, і дозволяє забезпечити належну координацію діяльності всіх служб управління підприємством, змушує ці служби діяти спільно для досягнення затверджених у бюджеті результатів;
- щодо управління витратами – бюджетування сприяє більш економічному витрачанню засобів виробництва, матеріальних і фінансових ресурсів і забезпечує контроль витрат залежно від тієї певної мети, для якої вони виробляються, відповідно до отриманих від керівництва дозволами; - щодо загальної стратегії розвитку підприємств – бюджетування є засобом кількісної оцінки діяльності, незалежної від емоційного сприйняття керівників, що безпосередньо відповідають за досягнення поставлених цілей, і сигналізує керівництву підприємства про несприятливі зміни ситуації шляхом повідомлення про відхилення фактичних результатів від прогнозних показників.

На нашу думку, досягнення таких високих кінцевих результатів за допомогою використання бюджетування як інструменту управління матиме наслідком нарощення прибутковості підприємства за умови дотримання на практиці науково-обґрунтованих принципів.

Разом з тим, варто відмітити певну суперечність щодо різного бачення науковцями необхідності централізації бюджетування (здійнюється з єдиного центру, а всі грошові надходження повинні служити для покриття всіх вихідних грошових потоків) або, навпаки, уникнення надмірної

централізації управлінських рішень (за виключенням випадків перебування підприємства у кризовому стані). Очевидно, що вирішення даного питання тісно пов'язане з загальною організаційною структурою підприємства та обраною політикою управління фінансовими потоками в цілому.

На сьогоднішній день відбувається безперервний розвиток методологічних та прикладних підходів щодо здійснення бюджетування найбільш ефективним чином. Серед таких новітніх тенденцій – поступове оновлення традиційного бюджетування і перехід до стратегічного планування, в рамках якого виділяються такі різновиди як «просунуте бюджетування» (Advanced Budgeting) і «за рамками бюджетів» (Beyond Budgeting). «Просунуте бюджетування» не відкидає сам інструмент бюджетування, а підкреслює необхідність розробки бюджетів на основі стратегічних цільових показників.

При цьому передбачається безперервне складання і коригування бюджетів, уніфікація форм, процедур і регламентів та використання сучасного програмного забезпечення, що дозволяє підприємству відповідно до змін оцінювати свою релевантність в більш короткі терміни. В результаті застосування технології «за рамками бюджетів» наскрізний консолідований бюджет перетворюється у фінансовий план, значна частина якого складена модельним способом і може бути оперативно перерахована для покращення потенціалу росту ефективності і прибутковості. Таким чином, підприємство має можливість щомісяця оновлювати і оптимізувати план реалізації залежно від поточної ринкової ситуації. Процедури фінансування організаційних проектів працюють усередині планового періоду, а не раз на рік [7].

У результаті проведеного дослідження ми прийшли до таких **висновків**:

1. Основними етапами по впровадженню бюджетування є: розробка фінансової структури, створення форм бюджетів, визначення

порядку планування та узгодження бюджетів, формулювання правил планування бюджетних статей.

2. Характерною особливістю фінансової структури є те, що вона будується за принципом "зверху вниз". В більшості випадків вершина будь-якої фінансової структури — це центр інвестицій (ЦІ), але можуть бути і центр прибутку (ЦП), центр маржинального доходу (ЦМД), центр доходів (ЦД), центр витрат (ЦВ).

3. Побудова системи фінансового управління у питанні визначенні фінансової структури передбачає також вибір принципу структурованості центрів відповідальності, який може бути: функціональним, технологічним, дивізіоним, проектним.

4. Управлінський баланс обов'язково складається для центрів інвестицій та центрів прибутку. Це ж правило практично завжди діє і для центрів маржинального доходу. Відносно центрів витрат і доходів універсального правила немає.

5. Існує повторювані проблеми та особливості, властиві багатьом підприємствам, такі як:

- формування бюджетної моделі без чіткого поділу грошових потоків і показників, що визначають фінансовий результат, а також бюджетних моделей, що відображають тільки рух грошових коштів або тільки формування собівартості і прибутку;
- формування виручки в БДР для цілей визначення прибутку відбувається "касовим" методом;
- бюджетна модель відображає тільки формування прибутку, не передбачаючи розподіл витрат на постійні та змінні;
- відсутність "Бюджету руху грошових коштів";
- велика частина потоку грошових коштів від фінансової діяльності відображена в складі статті "Інші надходження", а відтоки — у складі інших витрат;

– система бюджетування охоплює окремі бізнес-процеси, не дає цілісної картини в цілому, немає моніторингу їх відповідності стратегічним цілям;
– у БДР (P & L) EBITDA, але в його розрахунку беруть участь інвестиційних витрат.

Отже, виявлені особливості практики бюджетування при дослідження буде сприяти покращенню створення та впровадженню системи бюджетування на підприємстві, враховуючи його специфіку діяльності, рівень розвитку та масштаб бізнесу.

Література

1. Онищенко С. В. Бюджетування в системі фінансового управління підприємством : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.04.01 / С. В. Онищенко. Київський національний економічний університет, Київ, 2003. 16 с.
2. Безрукова Т. Л. Основные аспекты формирования бюджета организации / Т. Л. Безрукова, Е. А. Сергеева, М. А. Пожидаева. URL: http://www.scienceforum.ru/2014/607/3007
3. Медвідь Л. Роль бюджетування в управлінні торговельним підприємством / Л. Медвідь, Д. Харинович-Яворська // Міжнар. зб. наук. пр.. «Економічний дискурс». 2014. Випуск 3. С. 146–149.