

## **МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ЗАСТОСУВАННЯ БЮДЖЕТНОГО МЕТОДУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Наукові праці МАУП, 2013, вип. 2(37), с. 54–59

*Сформована зарубіжна практика свідчить про те, що саме бюджетування, на відміну від традиційних способів управління, ефективніше впливає на формування фінансових результатів, рух коштів і фінансово-господарські результати діяльності внаслідок одержання інформації, що становить певну аналітичну цінність при прийнятті управлінських рішень.*

Більшість великих вітчизняних підприємств, що динамічно розвиваються, усе частіше зіштовхуються з реальною потребою не тільки прогнозування та планування майбутніх результатів діяльності, а також контролю за витратами окремих підрозділів (напрямів їх діяльності) як єдиного ефективного шляху зниження собівартості та збільшення прибутковості.

Ще наприкінці 90-х років ХХ ст. практики відзначали, що існують приклади ефективного управління фінансами підприємства на базі так званого бюджетного підходу. Посилаючись на дані емпіричних досліджень, деякі автори вказують, що застосування технології бюджетного управління дає можливість на 25–30 % скоротити витрати й (або) на 20–25 % збільшити доходи підприємства. При цьому спостерігається зниження кредиторської заборгованості, поліпшення роботи з дебіторами й інші позитивні результати [10].

Найціннішою відмінною рисою бюджетного підходу як технології господарського планування, виходячи зі сформованої світової практики, є значна націленість на збут. Цілком очевидно, що якщо метою діяльності підприємства є отримання прибутку, то змістом його діяльності стає задоволення потреби покупців (замовників). Тому початковим бюджетом підприємства є бюджет продажів. Виконання бюджету (плану) про-

дажів з'єднує мету діяльності підприємства зі змістом його існування. З одного боку, реалізація випущених підприємством товарів забезпечує грошовий виторг, що і є основою для одержання прибутку (так досягається мета підприємства). З другого боку, якщо покупці придбали випущений товар, то, отже, підприємство виконало важливу місію — задовольнило потреби покупців (і тим самим виправдало сенс свого існування).

Очевидно, що складання бюджетів фірм і оперування ними мають бути підпорядковані інтересам всеосяжного управління, тобто плануванню, координації та контролю. Для того щоб бюджети могли принести користь при розробці внутрішньофірмових планів, вони мають носити всеосяжний характер і бути пов'язаними між собою. Однак практика функціонування більшості вітчизняних підприємств донедавна свідчить про те, що домінуючим був виробничий принцип, основою якого вважається “зробити продукцію”, максимально завантаживши виробничі потужності. Питання продажу продукції на таких підприємствах розглядається як приватне завдання відділу збуту. На противаг цій позиції, бюджетний підхід краще відповідає ринковим поглядам на природу підприємства.

Постановка бюджетування на підприємстві вимагає насамперед визначення мето-

дології планування господарської діяльності підприємства. Завдання це достатньо об'ємне і нетривіальне через те, що методологія фінансового планування перебуває у постійному розвитку.

Американські вчені-економісти Е. Бригем і Л. Гапенські, узагальнивши досвід провідних світових корпорацій, описують три ситуації, в яких знаходиться наочне відображення значення складання бюджетів на мікрорівні. По-перше, використання планів (прогнозів) сприяє більш реалістичному підходу до планування й обґрунтування цілей. По-друге, за необхідності залучення додаткових ресурсів для розширення обсягу продажів у поточному періоді використання технологій бюджетування дає змогу визначити найоптимальніші варіанти їх залучення. По-третє, у випадку залучення додаткових фінансових ресурсів бюджетування дає можливість завчасно планувати шляхи і методи їх залучення [3].

Огляд і узагальнення праць зарубіжних і вітчизняних авторів дає підстави стверджувати, що здебільшого немає єдиного трактування поняття “бюджет”.

Традиційно найпоширеніші тлумачення “бюджету” мають на увазі, по-перше, розподіл державних витрат і доходів на певний строк і, по-друге, прогнозний розрахунок очікуваних доходів і витрат держави, організації, підприємства або окремої особи на певний період, що асоціюється з відомим нам кошторисом [8, 231; 7, 10; 13, 87]. Можливо, саме цим і пояснюється той факт, що дотепер поняття “бюджет” для ряду економістів асоціюється з управлінням фінансами в першу чергу на макро- і мезорівнях.

Дослідники сучасних технологій управління бізнесом акцентують увагу на тому, що сучасний бюджет підприємства являє собою цілісну науково обґрунтовану систему збирання, аналізу й обробки інформації, яку одержують із зовнішнього та внутрішнього середовища, виконання розрахунків основних і допоміжних показників економічного стану підприємства і контролю за їх виконанням на основі економіко-математичних моделей і технологій на всіх етапах реалізації бюджету. Іншими словами, бюджетуван-

ня покликане сприяти більш ефективному управлінню фінансами підприємства, розподілу ресурсів. В інших джерелах, розглядаючи бюджетування як модель внутрішньофірмової економіки, автори визначають бюджетування як самостійність менеджменту підрозділів при витраті бюджету для досягнення поставлених перед їх структурними одиницями цілей (реалізації обов'язкових функцій) [14].

Існує й інше трактування бюджетування, орієнтоване на традиційну, фінансову сторону діяльності підприємства.

Так, В. Пономаренко, досліджуючи проблему впровадження системи бюджетування на підприємстві, визначає бюджет як модель внутрішніх і зовнішніх взаємин підприємства, план його діяльності, в якому знаходяться висвітлення джерела майбутніх надходжень, що направляються на покриття витрат як минулих, так і майбутніх [12].

Цієї точки зору дотримуються і фахівці, які аналізували й узагальнювали зарубіжну практику. На їхню думку, бюджет безпосередньо пов'язаний з управлінням фірмою і є її кількісним планом, який являє собою набір фінансових, економічних і натуральних показників, які характеризують діяльність фірми [16, 103].

Розглядаючи бюджет як один з інструментів фінансового планування дослідники відзначають, що в країнах з ринковими відносинами його вважають описом цілей компанії, який формує конкретні фінансові та операційні завдання на певний період. Спочатку розроблений як статична система взаємин, бюджет надалі набуває форми реєстру еталонних показників, які порівнюються з результатами поточної діяльності. Доповнений моделями продажів, функціонування виробництва й іншими, бюджет трансформується в комплексну систему, за допомогою якої здійснюється пошук оптимальних, згідно з певними критеріями, поточних і перспективних рішень у всіх напрямках діяльності підприємства [8].

Відповідно до наведених тлумачень і безпосереднє бюджетування можна розглянути подвійно. По-перше, під бюджетуванням ро-

зуміється розробка бюджету у вигляді форми, в якій одночасно відбиваються планові та фактичні дані грошових надходжень і витрат, із “прив’язкою” до неї за допомогою вибудовування взаємозв’язків у комп’ютерних програмах форми, яка відбиває планові і фактичні дані про доходи та витрати. Бюджет залежно від поставлених завдань може будуватися за принципом плану грошових надходжень і витрат (аналог звіту про рух коштів), або плану доходів і витрат компанії (аналог звіту про фінансові результати). Бюджет компанії як фінансовий план ґрунтується на показниках прогнозу розвитку на майбутній період і має бути складовою довгострокових планів розвитку компанії [1].

По-друге, бюджетування — це технологія фінансового планування, обліку і контролю доходів та витрат, отриманих від бізнесу на всіх рівнях управління, що дає можливість аналізувати прогнозні й отримані фінансові показники [15, 22]. Іншими словами, бюджетування — це технологія складання, коригування, контролю й оцінки виконання фінансових планів, а тому бюджетування перетворюється на основу основ усіх технологій внутрішньофірмового управління.

Відомі фахівці у сфері бюджетування Дж. Шима і Дж. Сігела у своїй книзі [16] зруйнували уявлення про те, що підготовка фінансового плану і кошторису підприємства є завданням винятково фінансової або економічної служби, обґрунтувавши доцільність участі у процесі бюджетування менеджерів усіх функціональних підрозділів фірми: відділів збуту, виробництва, постачання та ін.

Наступна відмінна риса бюджетування, на думку авторів, полягає в тому, що бюджет не є догмою, а виступає як керівництво до дії, засіб підвищення якості управлінських рішень. На жаль, це положення на сьогодні рідко враховується у вітчизняній практиці управління. Частіше бюджет ототожнюють із кошторисом витрат, і керівники підрозділів при складанні бюджетів виявляють зацікавленість лише в тому, щоб домогтися виділення максимально можливого обсягу ресурсів [16, 165]. Однак через те, що авторам зазначеного видання не були відомі особливості

функціонування пострадянських підприємств, а також не враховані відмітні риси, характерні для періоду становлення ринкової економіки (особливості розробки на підприємствах облікової політики, необхідність застосування специфічних форм розрахунків — бартеру і взаємозаліків, практика “подвійного” обліку, пов’язаного зі спробами підприємств мінімізувати податковий тягар), варто зробити такий висновок: описані способи фінансового планування все-таки орієнтовані на зарубіжну практику; багато коефіцієнтів, за допомогою яких оцінюються фінансові результати роботи підприємства, у наших умовах не є інформативними; недостатньо висвітлені питання щодо розробки механізму взаємоузгодження і сполучення діючої на підприємствах системи планування, обліку, контролю з технологією бюджетного управління.

К. В. Щиборщ у своїй монографії [17] розглядає питання складання, контролю й аналізу виконання зведеного бюджету (плану) підприємства, а запропонована методика побудована на основі нового Плану рахунків бухгалтерського обліку. При цьому підкреслюється, що бюджети можуть створювати окремі цілісні саморегулюючі системи, кожна з яких відповідає за певний напрям використання ресурсів і одержання прибутку. Інакше кажучи, бюджет визначається як фінансовий план і своєрідний економічний регулятор відносин між фірмою і зовнішнім середовищем.

Для бюджетування як управлінської технології важливо також визначити рівні складання і консолідації (об’єднання зведених бюджетів) бюджетів, які відповідають рівням управлінської ієрархії (бюджети дочірніх компаній, центрів фінансової звітності). При впровадженні бюджетування необхідно враховувати той факт, що універсальних правил, методів і процедур, чітко описаних в економічній літературі або закріплених у нормативних актах (наприклад, із бухгалтерського обліку), не існує. Бюджетування — це завжди простір для творчості, оскільки кожне підприємство, кожна фірма — унікальні й неповторні. Відповідно і системи внутрішньо-

фірмового бюджетування у них можуть бути неповторними й унікальними.

Як показує практика візцевих компаній, бюджетування на конкретному підприємстві може мати індивідуальне призначення залежно як від об'єкта фінансового планування, так і від системи фінансових і нефінансових цілей. Практика функціонування ряду вітчизняних підприємств, що найуспішніше розвиваються, свідчить про те, що менеджмент прагне до впровадження сучасних бізнес-технологій у сфері внутрішньофірмового управління, це справедливо не тільки щодо системи тотального бюджетування, а й окремих її елементів. Після проведеного аналізу й узагальнення виокремимо ті цілі, яких добиваються топ-менеджери, віддаючи перевагу бюджетуванню:

1. Максимізація вартості підприємства.
2. Максимізація чистого грошового потоку при збереженні рівня якості продукції.
3. Підвищення рівня контролю над компанією завдяки володінню мажоритарним пакетом акцій.
4. Можливість легітимного дострокового одержання дивідендів.

З огляду на викладене, говорячи про призначення бюджетування, необхідно пам'ятати, що кожна компанія за допомогою управлінської технології може добиватися власних цілей і використовувати власні способи і власний інструментарій [2].

Прийнято виокремлювати дві ідеологічні схеми бюджетного управління на підприємстві [5, 72]. Згідно з першою схемою на підприємстві регулярно складається мінімально необхідна кількість операційних бюджетів з метою розрахунку підсумкових фінансових бюджетів. Справа в тому, що для складання бюджету руху коштів, доходів і витрат, бюджету за балансовим листом потрібна інформація, яка міститься в операційних листах (бюджет продажів, бюджет виробництва, бюджет закупівель, витрат, бюджет розрахунків тощо). За наявності цих операційних бюджетів можна скласти фінансовий план підприємства як сукупність фінансових бюджетів. У рамках стандартного набору операційних бюджетів фінансові бюджети роз-

раховуються алгоритмічно. У такий спосіб можна відзначити, що “стандартно” необхідний комплект операційних бюджетів буде затребуваний не стільки при плануванні господарської діяльності, скільки при складанні фінансових бюджетів. Це пояснюється тим, що в рамках “стандартного” набору операційних бюджетів господарські процеси й операції (через що ці бюджети й називають “операційними”) плануються укрупнено, наприклад без деталізації до рівня підрозділів. Приміром, бюджет продажів у цьому випадку складається, в основному, для того, щоб визначити план надходження коштів; бюджет виробництва — щоб розрахувати планові витрати на матеріали, робочу силу тощо; бюджет розрахунків — щоб спланувати графік платежів тощо.

Для другої схеми характерним є здійснення тільки фінансового планування, тобто складання кількох фінансових бюджетів. Вихідна інформація для цих бюджетів може бути отримана не алгоритмічним шляхом (як у попередній ідеології), а, наприклад, зі звітів за попередній період, із договорів із постачальниками і покупцями, з інших джерел. У рамках цієї ідеології вирішується головне завдання бюджетування — реалізується функція фінансового планування. Хоча слід зазначити, що за такого планування його якість може бути не дуже високою через застосування спрощених і не завжди достовірних методів одержання вихідної інформації. Наприклад, можливе застосування методу планування “від досягнутого рівня”, або експертного методу, або методу екстраполяції.

Однак для більшості підприємств упровадження навіть настільки спрощеного (у методичному відношенні) фінансового планування становить більшу цінність. По-перше, у керівництва підприємства з'являються певні фінансові орієнтири для прийняття управлінських рішень. По-друге, сама наявність фінансових планів сприяє більш ефективній організації діяльності виконавців, зміцнюючи фінансову дисципліну і підпорядковуючи інтереси окремих структурних підрозділів інтересам підприємства в цілому (це знаходить свій прояв у визначенні лімітів витрат,

графіків платежів, пріоритетів у витраті фінансів). По-третє, планова структура бухгалтерського балансу несе багато важливої інформації для керівників (про рівень ліквідності, ступінь автономії, про надійність, розмір кредиторської та дебіторської заборгованості та ін.). При цьому дуже важливо, що інформація потрапляє на стіл керівника у попереджувальному, прогнозованому режимі, коли можливо завчасно мінімізувати негативні тенденції. По-четверте, це дає можливість менеджменту підприємства одержувати інформацію про планові (нехай і приблизні) значення величини доходів і витрат, передбачувані обсяги прибутку підприємства, що у свою чергу є основою при виборі інвестиційної політики, сприяє підготовці аргументованої інформації для ведення переговорів із клієнтами або партнерами, постановці та програмуванню завдань стратегічного розвитку. По-п'яте, спрощене фінансове планування може бути важливим початковим етапом упровадження на підприємстві технологій тотального бюджетування.

Аналіз показує, що навіть реалізація ідеології "мінімального бюджетування" дає змогу визначити низькорентабельні, неефективно використовувані активи, які необхідно у мінімально короткий строк реструктуризувати або позбутися їх іншим способом. Таким чином, бюджетування – основа правильної реструктуризації підприємства, оптимізації його активів [4; 6, 79–91; 9; 12].

Наступним важливим аспектом бюджетування є введення на основі бюджетів завершених управлінських технологій. У цьому сенсі бюджетування розуміється вже не як технологія планування, а як технологія управління господарською діяльністю підприємства в цілому. У рамках таких технологій виконуються функції планування, обліку, контролю, аналізу та регулювання.

Внаслідок упровадження бюджетування потреби в ресурсах, контролі їх використання відбувається оптимізація і мінімізація витрат, а отже скорочення нераціональних витрат, оскільки аналізу піддаються не тільки вже досягнуті результати, а й здійснюється попередній контроль. Система внутрішньої

звітності про хід виконання бюджетів кожним центром відповідальності створює умови для підвищення відповідальності виконавців за перевитрату ресурсів. Завдяки функціонуванню ефективної системи попереднього й оперативного контролю та аналізу витрат ресурсів на основі складання бюджетів, надання звітів про їх виконання, своєчасному проведенню коригувальних заходів збільшується прибуток підприємства [11].

Досягнення намічених у бюджеті показників може бути одним із головних факторів оцінки ефективності роботи центрів відповідальності та їх керівників. Вітчизняні підприємства може зацікавити практика західних компаній, які залежно від рівня виконання бюджету виплачують нагороду посадовим особам (наприклад, у вигляді певного відсотка від позитивного відхилення результатів діяльності), просують їх по службі. Наприклад, Д. Хан у своїй праці зауважує, що останнім часом з'являється усе більше методик зі стимулювання результатів діяльності, коли змінну частину оплати праці керівника вищого і середнього рівня, або тантьємну (відсоток від прибутку підприємства), пов'язують із якістю системи планування на підприємстві [16].

Координуюча функція бюджетування особливо характерна для великих підприємств із розгалуженою системою управління. Загальні бюджетні програми є одним з апробованих на практиці способів попередження негативних наслідків при наданні певної автономії окремим підрозділам підприємства [11].

Таким чином, закономірно, що подальше функціонування вітчизняних підприємств у рамках великого індустріального виробництва можливе тільки за умови застосування сучасних технологій управління, в тому числі й планування на основі бюджетного методу.



## Література

1. Бень Т. Г. Бюджетування як інструмент удосконалення системи фінансового менеджменту підприємств /



- Т. Г. Бень, С. Б. Довбня // *Фінанси України*. — 2000. — № 7. — С. 48–55.
2. Білобловський С. Складові елементи процесу бюджетування // *Економіка, фінанси, право*. — 2002. — № 8. — С. 20–25.
3. Бригхем Е., Гапенски Л. *Финансовый менеджмент: Полный курс / Пер. с англ., под ред. В. В. Ковалева*. — СПб.: Экономическая школа, 1998.
4. Виссема Ханс. *Управление бизнес-единицами: децентрализация предпринимательства // Менеджмент в России и за рубежом*. — 1999. — № 4. — С. 28–44.
5. Дугельный А. П., Комаров В. Ф. *Бюджетное управление финансово-хозяйственной деятельностью предприятия*. — Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН, 2002. — 488 с.
6. Ермакова Н. А. *Бюджетирование в системе управленческого учета*. — М.: Экономистъ, 2003. — 325 с.
7. Золотогоров В. Г. *Энциклопедический словарь по экономике*. — Минск: Польша, 1997. — 571 с.
8. Зятковський І. В. *Бюджет підприємства як інструмент управління фінансовими ресурсами // Фінанси України*. — 2001. — № 7. — С. 75–79.
9. Иванов Р. *Бюджетирование: практические аспекты постановки задачи // Проблемы теории и практики управления*. — 2006. — № 1. — С. 75–80.
10. Кочурова Л. *Планирование в условиях развитого рынка // Проблемы теории и практики управления*. — 2006. — № 1. — С. 35–39.
11. Онищенко С. В. *Упрощення бюджетування на вітчизняних підприємствах // Фінанси України*. — 2003. — № 4. — С. 45–50.
12. Петренко Н. *Формирование экономического механизма деятельности внутренних подразделений крупных предприятий / Н. Петренко, М. Радомысльский, Н. Родионова // Экономика Украины*. — 1992. — № 12. — С. 82–86.
13. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. *Современный экономический словарь*. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2003. — 479 с.
14. Устюжанина Е. *Внутрифирменная экономика: пять моделей организации // Журнал для акционеров*. — 2004. — № 6. — С. 42–47.
15. Хруцкий В. Е. *Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования / В. Е. Хруцкий, Т. В. Сизова, В. В. Гамаюнов*. — М.: Финансы и статистика, 2004. — 400 с.
16. Шим Дж. *Основы коммерческого бюджетирования: Пер. с англ. / Дж. Шим, Дж. Сигел*. — СПб., 1998. — 496 с.
17. Щиборщ К. В. *Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России*. — М.: Дело и сервис, 2001. — 544 с.

*Розглянуто сутність бюджетування як управлінської технології, визначено його основні характеристики, види та принципи застосування в управлінні підприємством.*

*Рассмотрена сущность бюджетирования как управленческой технологии, определены его основные характеристики, виды и принципы применения в управление предприятием.*

*The essence of budgeting as a management technology is considered, its main characteristics, types and applying the principles of management are defined.*

**Надійшла 12 лютого 2013 р.**