

*Т. В. ЛАГОДА, канд. екон. наук, доц.*

*О. Г. ДЕРЕВ'ЯНКО, канд. екон. наук, доц.*

*(Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ)*

## ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

Наукові праці МАУП, 2003, вип. 9, с. 126–128

Бюджетування є основою сучасного підходу до організації оперативного фінансового планування. Перехід до бюджетування зумовлює впровадження на підприємстві ключових моментів контролінгу: фінансово-економічних методів управління і повного внутрішнього комерційного розрахунку. Водночас він потребує перебудови організаційної і фінансової структур підприємства, організації системи ефективного документообігу планових і облікових документів, що уможливило формування інформаційних потоків, пов'язаних з оперативним управлінням підприємством.

Розглянемо основні етапи і ключові аспекти розробки системи бюджетування для підприємства.

1. Формулювання місії підприємства, стратегії його господарської діяльності та тактичних завдань.

2. Побудова проектно-орієнтованої організаційної структури підприємства. На початковому етапі передбачаються специфікація (визначення, виокремлення і опис) видів діяльності підприємства, структурування кожного виду діяльності на складові — виробничі програми і їх специфікацію. Виробничі програми, у свою чергу, структуруються на проекти, що також специфікуються: описуються цілі проекту, його основний зміст, вказуються структурні підрозділи, що беруть участь у реалізації проекту, основні види робіт і порядок їх виконання, основне необхідне устаткування, матеріальні ресурси й послуги з обслуговування, основні статті витрат на проект, обсяг цих витрат і очікуваних доходів.

Потім для кожного проекту визначають сукупність функцій забезпечення — типів робіт, що виконуються для забезпечення процесу реалізації проекту, і функцій менеджменту — типів робіт

з управління фінансово-господарською діяльністю підприємства, які виконуються у процесі реалізації проекту.

Структурні підрозділи підприємства виходячи з характеру їх діяльності і виконуваних функцій класифікуються за однорідними групами; визначаються зв'язки і відносини між підрозділами, що виникають у процесі виконання проектів, і в результаті формується проектно-орієнтована структурна схема підприємства. Після цього специфікуються зони відповідальності кожного з підрозділів за виконання конкретних проектів, функцій забезпечення і функцій менеджменту. Виходячи з цього описуються завдання і функції кожного підрозділу, формуються його структура і склад.

Отже, у процесі специфікації організаційної структури підприємства, як правило, змінюється існуюча структура, уточнюються і коригуються завдання та функції підрозділів, їх структура і склад. Специфікація проектно-орієнтованої організаційної структури підприємства "узаконюється" у формі нормативного документа (наприклад, стандарту підприємства), де затверджується її побудова. За кожним структурним підрозділом закріплюються певні проекти і/чи функції, встановлюються їх права й обов'язки.

3. Формування бюджетно-орієнтованої фінансової структури підприємства. При цьому передбачається специфікація підрозділів як центрів фінансового обліку (ЦФУ): визначення статей доходів і витрат, властивих підрозділу і типу ЦФУ, до якого він належить; групування ЦФУ відповідно до виконуваних функцій і консолідація ЦФУ з метою побудови системи бюджетування, визначення взаємозв'язків ЦФУ підприємства і формування схеми фінансової структури підприємства.

Після цього описуються фінансові характеристики кожного ЦФУ: реалізовані проекти; статті доходів і витрат; стан їх обліку на підприємстві; основні статті доходів і витрат; прийняті до планування й обліку в межах бюджетування; система оплати праці й мотивації; відповідальність ЦФУ за облік і якість; повноту і своєчасність наданої фінансової інформації.

4. Формування системи бюджетного управління. Визначається перелік бюджетів, необхідних для кожного ЦФУ підприємства, і формується номенклатура бюджетів, що використовуватимуться в системі бюджетного управління підприємством. Для кожного виду бюджету визначаються стандартна структура і типова форма.

Після цього бюджети специфікуються: визначаються об'єкти планування, планові фінансові показники, вихідні дані для формування бюджету, процедура складання бюджету, схема обліку і консолідації інформації, бюджетний регламент (терміни формування бюджету, подання звітів і коригувань, повноваження відповідальних за формування та супровід бюджету, порядок затвердження бюджету, внесення змін тощо). Потім усі бюджети зводяться в загальну систему, що використовується у процесі управління підприємством, тобто специфікується весь процес бюджетування: формування, затвердження і ведення комплексу бюджетів підприємства.

5. Розробка підсистеми документообігу планових документів. Спочатку розробляється загальна схема документообігу планових документів системи бюджетного управління у структурних підрозділах і на підприємстві загалом (схема формування проектів бюджетів і супутніх їм документів, а також проходження їх на підприємстві у процесі бюджетування). Потім специфікується сам процес документообігу: визначаються місця виникнення документів і їх номенклатура, описуються операції їх руху, виконувани з ними дії і зміни, що виникають при цьому в документах. Крім того, встановлюються функції, повноваження і відповідальність ЦФУ у сфері організації документообігу планових документів системи бюджетного управління.

6. Розробка підсистеми документообігу звітних документів. Визначається перелік облікових документів, що супроводжують виконувани структурними підрозділами функції, і розробляється схема їх проходження на підприємстві (тобто схема документообігу облікових документів у структурних підрозділах і на підприємстві загалом). Потім специфікується процес документообігу облікових документів.

7. Модернізація системи бухгалтерського обліку включає специфікацію рахунків, за якими необхідно здійснювати аналітичний облік, коригування (у разі потреби) плану рахунків і облікової політики, уточнення методології, технології й організації процесу бухгалтерського обліку.

У результаті виконання всіх описаних робіт формується комплекс нормативних документів, що регламентують процес створення на підприємстві системи бюджетування. Для її впровадження розробляють також комплект основних документів:

- положення про систему бюджетування на підприємстві;
- положення про бюджетну службу (це може бути не окремий підрозділ, а функціонуюча група фахівців різних підрозділів підприємства);
- наказ про організацію бюджетування на підприємстві.

Водночас існує багато проблем, що ускладнюють впровадження бюджетування на підприємствах:

- недосконалість законодавчої бази — нестача інформації про витрати на виробництво продукції, відсутність нормативів або застосування застарілих нормативів;
- відсутність необхідної виробничої й економічної статистичної інформації за попередні роки або непридатність таких даних для аналізу;
- відсутність системи контролю й обліку витрат за місцями їх виникнення, недосконалість методів розподілу накладних витрат;
- узгодження планування і внутрішньої управлінської звітності з податковими звітними періодами, що неприйнятно для багатьох підприємств, чутливих до дії сезонних факторів;
- пасивність керівництва і персоналу підприємства при впровадженні змін і завищені очікування ефекту від залучення зовнішніх консультантів;
- завищені очікування ефекту від впровадження інформаційних технологій і корпоративних інформаційних систем;
- відсутність фахівців на стику економіки, менеджменту й інформаційних технологій, небажання витрачати кошти на підвищення кваліфікації персоналу;
- відсутність систематичного підходу до управлінського обліку, орієнтація у плануванні й управлінському обліку на зовнішні вимоги;
- побоювання соціальних конфліктів, небажання оптимізувати організаційні структури;
- інерція керівництва і власників підприємств.

Таким чином, тільки за умови подолання перелічених перешкод і розв'язання зазначених проблем можливе ефективне впровадження системи бюджетування на вітчизняних підприємствах.



### Література

1. *Гибкое развитие предприятия: Эффективность и бюджетирование* / В. Н. Самочкин, Ю. Б. Пронин, Е. Н. Логачева и др. — М.: Дело, 2000. — 352 с.

2. *Горбунов А. Р.* Управление финансовыми потоками и организация финансовых служб предприятий, региональных администраций и банков. Схемы финансовых операций. Бюджетирование и контроль. Финансовая автоматизация. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: Издат. фирма "АНКИЛ", 2000. — 224 с.

3. *Матеріали форуму "Фінансовий директор-2002"*. — К.: Фінансовий аналітик-сервіс, 2002. — 112 с.

4. *Хруцкий В. Е., Сизова Т. В., Гамаюнов В. В.* Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования. — М.: Финансы и статистика, 2002. — 400 с.