

АСПЕКТИ БЮДЖЕТУВАННЯ: ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ, УСПІХИ ТА ПОМИЛКИ

Україна є державою з ринковою економікою, в якій головні принципи господарювання підпорядковуються законам ринку. Протягом багатьох років підприємства України розглядали свої бюджети лише як обов'язкову оцінку майбутніх річних доходів і витрат. Тепер це відношення швидко змінюється, оскільки ринок потребує все більшої конкурентоспроможності, та підприємства змушені бути більш динамічними. Успішні компанії мають постійно підвищувати точність своїх прогнозів щодо майбутніх операцій і пов'язаних з ними потреб у ресурсах.

У міжнародній практиці серед інструментів фінансового планування та розподілу ресурсів широкого застосування набули методи бюджетування. Бюджетування є різновидом фінансового планування. Метою стратегічного фінансового планування є складання прогнозу балансу та звіту про фінансові результати. На основі цих планів фірма може розробляти оперативні бюджети. Бюджетування є найважливішим елементом системи управління підприємством, який включає технологію планування, обліку, контролю і аналізу фінансових, інформаційних і матеріальних потоків, а також отримуваних результатів. Ця технологія охоплює всі функціональні сфери діяльності підприємства: маркетинг, адміністрування, управління персоналом, виробництво, закупки, продажі та контроль якості.

Бюджетування стає популярною технологією управління фінансами у

країнах із ринковою економікою. Доказ тому – велика кількість публікацій, створення й існування консалтингових компаній, що займаються постановкою бюджетування на підприємствах, розробка спеціалізованих програмних продуктів.

Наприклад, Є. Добровольський [5] та К. Джай Шим [12] розглядали необхідність дослідження економічної суті процесу бюджетування перед його впровадженням на комерційних підприємствах. В. Хруцький [11] у своїх роботах акцентує увагу на тому, що технологія бюджетування – процес творчий, і при її впровадженні недостатньо керуватися лише надрукованими у книжках формальними правилами. В. Савчук [6-8] вивчає нерозривний зв'язок бюджетування із стратегічним плануванням. Існує чимало публікацій, у яких бюджетування назване ефективним та корисним. До того ж світовий досвід успішних корпорацій свідчить, що бюджетування досить ефективно, тому що дозволяє по-новому ставитися до планування в цілому. Однак в Україні фахівці при впровадженні системи бюджетування часто стикаються з безліччю проблем, пов'язаних із тим, що система бюджетування не працює або працює не так як треба. А все це через те, що вони припускаються помилок. У багатьох літературних джерелах зазначені переваги та недоліки бюджетування, але складно знайти матеріал, у якому було б чітко визначено основні типові помилки при використанні технології бюджетування, знаючи про які, їх можна було б

уникнути. Саме ця проблема розглянута у статті.

Метою статті є визначення основних проблем та типових помилок, які постають на шляху впровадження та ефективного функціонування системи бюджетування на українських підприємствах. Для досягнення означеної мети необхідне вирішення таких задач:

визначення економічного змісту поняття «бюджетування», викладення основних теоретичних положень функціонування системи бюджетування на підприємствах у сучасних умовах;

обґрунтування необхідності впровадження бюджетування через визначення недоліків існуючої на більшості підприємств системи планування;

визначення джерел проблем та помилок, що постають на шляху успішного використання бюджетування, характеристика цих проблем, пошук та обґрунтування шляхів їх подолання.

Розкриття теми статті слід почати з визначення поняття “бюджетування”. На жаль, однозначного тлумачення цього терміна немає, в літературі зустрічається багато схожих визначень, які підкреслюють різні сторони цього процесу. Бюджетування – це технологія управління бізнесом на всіх рівнях компанії, що забезпечує досягнення її стратегічних цілей за допомогою бюджетів на основі збалансованих фінансових показників. Це технологія фінансового планування, обліку і контролю доходів і видатків, одержуваних від бізнесу на всіх рівнях управління [1, 20]. Бюджетування слід застосовувати тоді, коли керівники і власники компанії прагнуть отримувати більш точну, оперативну і структуровану інформацію про діяльність компанії; коли виникає необхідність пошуку шляхів побудови раціональної структури витрат, зниження витрат на одиницю

продукції та за групами продукції; при реструктуризації компанії; при виникненні касових провалів і дефіциту коштів.

Бюджетування – це управлінська технологія, основа фінансової дисципліни. Воно використовується для підвищення відповідальності керівників різного рівня управління за фінансові результати, досягнуті очолюваними ними структурними підрозділами. Розрахунки, здійснювані у процесі бюджетування, дозволяють визначити необхідну суму коштів для реалізації поставлених цілей, а також джерела надходження цих коштів. При дефіциті коштів і за відсутності можливості залучення кредитних коштів аналізуються видатки за статтями, їх черговість, проводиться скорочення видатків.

Основна мета бюджетування – створення інструментарію планування, управління та контролю за ефективністю фінансово-господарської діяльності та ліквідності підприємства, заснованого на систематичному прогнозуванні майбутнього розвитку підприємства шляхом складання бюджетів. У процесі реалізації бюджетування виконується ряд завдань:

планування основних напрямів діяльності підприємства в цілому і структурних підрозділів;

планування доходів і видатків за різними напрямками діяльності;

планування придбання і реалізації основних засобів;

планування зміни заборгованостей і власних коштів;

планування використання матеріальних і людських ресурсів;

підготовка прогнозної фінансової звітності;

контроль за виконанням бюджетного плану;

аналіз можливих змін фінансового стану компанії в результаті реалізації бюджетного плану.

Можна сказати, що бюджетування – це фінансове планування в новому його розумінні. Бюджетування дозволяє перевернути логіку планування, управління фінансовими ресурсами не від виробництва до збуту, як це було раніше, а у зворотному напрямі, «розкручуючи» фінансові показники та доводячи їх до кожного центру утворення прибутку. Бюджетування не виключає традиційного фінансового планування, його необхідно обов'язково сполучати зі стратегічним фінансовим плануванням, тому що бюджетування – це інструмент досягнення стратегічних цілей підприємства.

Відзначимо основні характерні риси бюджетування.

Бюджетування – це інструмент досягнення цілей компанії. Перш ніж розробити план, необхідно визначити цілі. Цілі формуються на стратегічному рівні корпоративного управління. Бюджетування є інструментом виконання стратегії підприємства. За допомогою цієї технології забезпечується нерозривний зв'язок стратегічних цілей із планами, спрямованими на їх досягнення. Саме бюджетування приводить стратегію в дію.

Бюджетування – це управління бізнесом. Основою постановки бюджетування є фінансова структура. Вона має відображати, насамперед, структуру бізнесу і видів діяльності, які здійснює підприємство. Можна формально скласти єдиний бюджет компанії, не займаючись завданням побудови правильної фінансової структури. Але за таким бюджетом неможливо визначити, де виникає прибуток, на що він йде, які цільові показники встановлені для керівників різних структурних одиниць і якою

мірою вони досягнуті. Такий бюджет, як інструмент управління, марний.

Бюджетування – це управління на основі збалансованих фінансових показників. Перш ніж приступати до розробки бюджетів, необхідно визначити, на які фінансові показники орієнтується керівництво підприємства, які індикатори приймаються як критерії успіху діяльності компанії на період планування. Цей вибір визначає пріоритети для керівників компанії та менеджерів усіх рівнів. Крім того, фінансові показники мають бути збалансованими, оскільки поліпшення одного показника часто призводить до погіршення іншого. І, нарешті, показники мають становити систему, що охоплює всі елементи фінансової структури. Збалансована система цільових фінансових показників і обмежень становить «архітектуру» системи бюджетування, відповідно до якої розробляються бюджети.

Бюджетування – це управління за допомогою бюджетів. Головними інструментами технології бюджетного управління є три основних бюджети: бюджет руху коштів, призначений для управління ліквідністю; бюджет доходів і видатків, що допомагає управляти операційною ефективністю; прогнозний баланс, необхідний для управління вартістю активів компанії. Основні бюджети складаються не тільки для компанії в цілому, але і для кожної бізнес-одиниці (центру прибутку) і становлять тільки «вершину айсберга» бюджетної системи, до якої входить безліч взаємозалежних операційних і допоміжних бюджетів.

Бюджетування охоплює всі рівні управління. Однією з важливих ознак ефективної системи бюджетування є її тотальне поширення на всі рівні організаційної структури. Залучення до процесу бюджетування кожного

співробітника, відповідального за той чи інший «рядок» бюджету, дозволяє вирішити кілька важливих завдань:

зниження складності процесу бюджетування шляхом його децентралізації (надмірно централізований бюджет складно розробляти, коригувати і відслідковувати його виконання);

підвищення відповідальності конкретних виконавців шляхом делегування їм повноважень і обов'язків щодо виконання певних показників бюджету;

побудова ефективної системи мотивації, пов'язаної з фінансовими планами компанії.

Бюджетування – це колективне планування, у якому беруть участь менеджери всіх рівнів управління. Послідовне узгодження планів на всіх рівнях організації подібне до процесу укладання договору між керівниками компанії про досягнення узгодженого результату. Тому бюджет можна визначити як договір між учасниками фінансового управління про узгодження дій, спрямованих на досягнення цілей компанії.

Бюджетування здійснюється на регулярній основі. Нерідко розроблений план може бути покладений «на полицю» до кінця року, коли прийде час підбивати підсумки. Зрозуміло, що такий план марний, і час, що пішов на його розробку, витрачено теж марно.

Бюджетування, як будь-який управлінський процес, має здійснюватися безперервно. Затверджений план – це тільки основа для продовження роботи з планування. Цілком справедливим є спостереження, що всякий план застаріває в момент його затвердження. Причина цього – в постійній зміні умов і параметрів, які послужили основою для підготовки планів. Змінюється також

розуміння й оцінка ситуації та виникає постійна потреба вносити корективи до розробки планів. Саме у процесі планування керівники всіх рівнів колективно виробляють узгоджені підходи до вирішення проблем, осмислюють завдання, які постають перед ними, оцінюють обмеження, можливості й ризики.

Таким чином, бюджетування – це процес планування руху ресурсів по підприємству на заданий майбутній період або проект [9, 21]. Упровадження бюджетування допомагає створити цілісну і досить ефективну систему управління. Причому грамотно поставлена система бюджетування має не тільки вирішувати завдання оперативного управління, але і допомагати досягти стратегічних цілей, які ставить керівництво компанії.

Бюджетування є принципово новою технологією фінансового планування. Перш ніж перейти до визначення переваг бюджетування, слід зазначити основні недоліки системи фінансового планування, що склалася на більшості “старих” підприємств виробничої сфери у нашій країні:

процес планування затягнутий за часом, що робить його непридатним для прийняття оперативних управлінських рішень;

на багатьох підприємствах планово-економічні служби підготовлюють величезну кількість документів, при цьому більшість із них не придатні для фінансового аналізу;

процес планування за традицією починається від виробництва, а не від збуту продукції;

при плануванні переважає витратний механізм ціноутворення: ціна формується без урахування ринкових цін, виходячи з повної собівартості й нормативу рентабельності. Калькуляція

собівартості проводиться на одиницю випуску продукції, а не на одиницю проданої продукції. Відсутній розподіл витрат на змінні та постійні; при плануванні й аналізі не використовується поняття маржинального прибутку;

при існуючій системі планування неможливо вірогідно проводити «сценарний» аналіз і аналіз фінансової стабільності підприємства до мінливих умов діяльності.

Отже, що може дати зміна традиційної системи фінансового планування та впровадження технології бюджетування? Попит на послуги розробки й впровадження бюджетування неухильно зростає через те, що впровадження системи бюджетування на підприємстві дозволяє:

забезпечити прозорість і передбачуваність потоку коштів, посилити контроль керівництва за рухом коштів;

збільшити ефективність та одночасно знизити ризик використання вільних коштів;

посилити контроль за виробничими показниками, доходами і видатками як підприємства в цілому, так і окремих структурних підрозділів;

консолідувати діяльність усіх структурних підрозділів і спрямувати її на досягнення цілей компанії;

оптимізувати документообіг.

Так яку ж перевагу одержить компанія від системи бюджетування? Її впровадження допоможе оптимізувати фінансові потоки, заздалегідь визначивши критичні періоди в діяльності компанії та необхідність зовнішнього фінансування. За допомогою бюджетування можна виявляти «вузькі» місця в управлінні та вчасно приймати необхідні управлінські рішення. Ця технологія спрямована на використання аналізу відхилень «план-факт» для коригування діяльності.

Бюджетування на підприємстві виконує безліч найрізноманітніших завдань. Упровадження процесу бюджетування має велику кількість переваг, однак у нього є і свої недоліки. Серед основних можна визначити такі:

різне сприйняття бюджетів у різних людей: бюджети не завжди здатні допомогти у вирішенні повсякденних, поточних проблем, вони дають чітку інформацію, але не вказують на шлях досягнення цілей;

бюджети, не доведені до відомості кожного співробітника, практично ніяк не впливають на мотивацію і результати роботи, а замість цього сприймаються винятково як засіб для оцінки діяльності працівників і відстеження помилок;

бюджети потребують від співробітників високої продуктивності праці; у свою чергу, співробітники протидіють цьому, намагаючись мінімізувати своє навантаження, що призводить до конфліктів, викликає стан пригніченості, страху, а отже, знижується ефективність роботи;

крім того, процес бюджетування на підприємстві може супроводжуватися підводними каменями: політичні інтриги, які можуть вплинути на розподіл ресурсів, конфлікти між менеджерами підрозділів і відділом контролінгу, завищення потреб у ресурсах.

Так чи інакше, процес бюджетування має багато позитивного. Ми вважаємо, що його впровадження необхідне для кожного підприємства, яке прагне одержувати прибуток.

Визначимо основні проблеми, на які необхідно звернути увагу при постановці бюджетування.

При постановці бюджетування в компанії необхідно звернути увагу на такі моменти. Упровадження бюджетування являє собою проект, тому для нього треба вибрати менеджера проекту, визначити витрати на проект і оцінити його ефективність. Треба бути

готовим до того, що впровадження системи бюджетування – тривалий процес, який потребує кількох ітерацій, але націлений на конкретний результат. Бюджетування – управлінська технологія, тому при його впровадженні змінюється структура управління, а це завжди пов'язане зі зміною функціональних обов'язків персоналу.

Важливо чітко визначити, з якої первинної документації варто брати дані для складання бюджетів. Управлінські рішення керівництво ухвалює на підставі інформації про відхилення від бюджету. Відхилення розраховують як бюджетні дані мінус фактичні. Фактичні можна одержати тільки з управлінського обліку. Слід зазначити, що бюджети самі по собі управлінської цінності не становлять. Важливо знати, яке відхилення від бюджету, а тільки потім на підставі аналізу цієї інформації приймати управлінські рішення. Тому наявність системи управлінського обліку – це необхідна умова функціонування системи бюджетування. Типовою помилкою є використання фактичних даних бухгалтерського обліку. Інформацію, подану в бухгалтерській звітності, неможливо використовувати для бюджетного управління з двох основних причин. По-перше, вона не оперативна, а по-друге, у ній відсутнє необхідне аналітичне подання, наприклад, за центрами фінансової відповідальності.

Основною помилкою менеджменту компаній, які нещодавно ступили на шлях бюджетування, є прагнення спланувати все як можна більш точно один раз на весь рік, щоб протягом бюджетного року працювати за планом і не відвертати зусилля на аналіз зовнішнього середовища. На жаль, така методика малоефективна, тому що протягом року багато чого може змінитися [6, 5].

Успішне впровадження бюджетування неможливе без автоматизації. Уже існує ринок систем автоматизації бюджетування, на якому є багато пропозицій. Тому систему необхідно вибирати виходячи з особливостей бізнесу і програмного забезпечення, використовуваного в компанії. Є цілий набір як методологічних, так і інженерно-технічних вимог, відповідно до яких можна проводити вибір системи.

Ми говоримо про бюджетування як про інструментарій, що використовується в системі управління. Передбачається, що в компанії розвинені всі функції, властиві даній системі: планування, організація, мотивація, контроль і аналіз. Досить часто бюджети не пов'язані зі стратегією розвитку бізнесу через відсутність такої стратегії в компанії. Це цілком неправильно. На момент впровадження системи бюджетного управління фірма повинна мати добре пророблену місію і стратегію розвитку.

Бюджетне управління необхідно зробити децентралізованим. Начальники підрозділів не повинні відповідати за ресурси, якими вони не розпоряджаються, та за результати, на які вони не впливають. Інакше кажучи, важливо правильно визначити центри фінансової відповідальності за результати діяльності. Для цього керівники всіх рівнів повинні брати участь у розробці бюджетів.

Щоб механізм бюджетного управління ефективно функціонував, ним необхідно управляти. Для цього компанія розробляє регламенти, які містять правила, послідовність і логіку управління. Також регламенти задають динаміку процесу бюджетування, накопичують досвід компанії. Як правило, система регламентів у компанії складається з регламенту розробки й

упровадження системи бюджетного управління; регламенту розробки та коригування бюджетів; регламенту поточного управління на основі розроблених бюджетів; регламенту поліпшення бюджетного процесу. Типовою помилкою є часті перегляди бюджетів або, навпаки, їх незмінна форма.

На підприємстві має регулярно поліпшуватися якість бюджетного процесу. Усі його учасники по закінченні бюджетного періоду повинні аналізувати всі плюси й мінуси розроблених бюджетів, вносити зміни до регламентів і бюджетної моделі.

Висновки. Бюджетування – це, з одного боку, процес складання фінансових планів і кошторисів, а з іншого – нова система фінансового планування, управлінська технологія, призначена для вироблення й підвищення фінансової обґрунтованості ухвалених управлінських рішень. Процес бюджетування на підприємстві може розглядатися і вивчатися як окрема система управління фінансами. Таким чином, планування бюджету і контролю за витратами за допомогою системи бюджетування необхідне в сучасних економічних умовах.

Бюджетування являє собою ефективний інструмент управління компанією. Щоб його використовувати, необхідно оволодіти методикою бюджетування, знати основні етапи його організації в компанії та типові помилки, які можуть виникати на шляху впровадження цієї методики. Незважаючи на те що при впровадженні системи звичайно виникає чимало питань і проблем, багато українських фахівців уже зараз можуть сказати: «Бюджетування – це легко!».

Література

1. Білобловський С. Складові елементи процесу бюджетування // Економіка. Фінанси. Право. – 2002. – № 8. – С. 20-25.
2. Вінченко М.М. Визначення цільової функції бюджетування // Фінанси України. – 2005. – № 6. – С. 119-124.
3. Гаврилова О. Типичные ошибки процесса бюджетирования // Консультант. – 2005. – №3.
4. Голов С.Ф. Управлінський облік. – К.: Лібра, 2006. – 710 с.
5. Добровольский Е. Бюджетирование шаг за шагом. – СПб.: Питер, 2005. – 448 с.
6. Савчук В. Бюджетирование на месяц: задачи и технологии // Плановый директор. – 2005. – № 1. – С. 5-11.
7. Савчук В. Годовое бюджетирование: цели, способы и подходы // Финансовый директор. – 2004. – № 11-1. – С. 5-9.
8. Савчук В. Стратегическое бюджетирование // Финансовая консультация. – 2004. – № 21. – С. 15-19.
9. Федосова Г. Бюджетирование как процесс планирования движения ресурсов // Финансовая консультация. – 2004. – № 5. – С. 20-31.
10. Фролов Е.А. Основы коммерческого бюджетирования в условиях рыночной экономики // Економіка. Фінанси. Право. – 2004. – № 3. – С. 24-27.
11. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 400 с.
12. Шим Джай К. Основы коммерческого бюджетирования. – СПб.: Бизнес Микро, 1998. – 474 с.