

УДК 336.7

Данченко О. Ю.

ПОРІВНЯННЯ МЕТОДІВ БЮДЖЕТУВАННЯ: ТРАДИЦІЙНЕ, ГНУЧКЕ ТА ПРОЦЕСНЕ

Проведено аналіз традиційного, гнучкого та процесного бюджетування в порівняльному вигляді, що дозволяє побачити критичні відмінності.

Analysis of traditional, flexible and activity based budgeting exactly in a comparative kind which allows discover critical differences clearly is conducted.

Сьогодні бюджетування застосовується в наших компаніях достатньо широко. Проте найчастіше в кожній конкретній компанії в це поняття вкладають свій сенс. Під бюджетом можуть розуміти як контроль окремих показників, наприклад, розміри дебіторської та кредиторської заборгованості, так і докладну процесно-орієнтовану модель діяльності фірми. Частково це пов'язано з різним ступенем підготовки фахівців цих компаній, а частково, з різноманітністю підходів до бюджетування. Самі підходи до бюджетування динамічно еволюціонують – на зміну традиційному приходять інші методи планування і, більш того, управління.

Безліч запропонованих управлінських технологій як правило добре описані кожна сама по собі. Проте порівняльного аналізу різних методів з практичної точки зору абсолютно не вистачає.

Багато хто звинувачує традиційне бюджетування в короткозорості – бюджети відображають стан фінансових ресурсів компанії на певний момент, що не дозволяє побачити можливі втрати споживачів або загрози зниження обсягів продажу нового продукту. Керівництво компаній, переглянувши підходи до бюджетування, сходяться на думці, що традиційний бюджет перешкоджає потенційному зростанню компанії, концентруючи увагу менеджерів винятково на короткострокових фінансових результатах. Орієнтація на рівень витрат попереднього року при формуванні бюджетів департаментів або бізнес-одиниць компанії зв'язує менеджерів "по руках і ногах".

Водночас сучасна організація діяльності підприємств відрізняється високим рівнем інтеграції основних і допоміжних бізнес-процесів, що адаптуються до потреб клієнтів, та, як наслідок, зростанням накладних витрат, пов'язаних з витратами на організацію операцій, розробкою специфікації виробу відповідно до індивідуальних вимог замовника, закупівлею унікальних матеріалів і устаткування, навчанням і сервісним обслуговуванням споживача. За деякими даними, накладні транзакційні витрати оформлення та реалізації операцій займають до 70% в загальній собівартості виготовленої продукції.

Найбільш прогресивною методикою управління накладними витратами є процесно-орієнтоване управління (Activity Based Management, ABM), складовою якого є процесно-орієнтоване бюджетування (Activity Based Budgeting, ABB).

Фахівці з управлінського обліку давно відчули потребу в оцінці діяльності компанії, орієнтуючись на процеси. Але тільки заради їх потреб ніхто не хотів цього робити, оскільки справа ця трудомістка й така, що вимагає ресурсів. А тепер, коли описи бізнес-процесів потрібні багатьом, має сенс ними скористатися і для цілей обліку, тим більше, що розроблений механізм ABC-аналізу достатньо широко відомий. Якраз із дій (activities) й складаються процеси. Завдяки цьому можна виявляти ті дії в процесі, з якими пов'язані найбільші витрати. Вдосконалення таких дій обіцяє найбільший ефект зниження витрат.

Основний принцип АВС-технології полягає в наступному: накладні витрати пов'язуються з продуктом за мірою їх прояву в процесі реалізації відповідного бізнес-

процесу, а не локалізуються по видах продукції після завершення процесу виробництва або продажів. Принципово важливою тут є ідея дослідження (англійською мовою tracing) фізичного перенесення накладних витрат, тим самим увага акцентується перш за все на дослідженні природи виникнення накладних витрат, їх обґрунтованості.

Слідуючи логіці ABC-аналізу, можна побудувати і бюджетування на основі опису процесів (ABV). У такий спосіб можна добитися єдності опису фактичних дій та планування майбутніх. Годі поліпшення, досягнуте завдяки ABC-аналізу, природним чином трансформується до коригованого бюджету й бюджетний процес стає безперервним.

Найчастіше в літературі порівняння систем бюджетування носить трохи безсистемний та емоційний характер. Розглянемо найпоширеніші тези.

По-перше, процес бюджетування повинен виводити на перше місце зниження витрат і виключення процесів і завдань, які не додають цінності. Традиційне бюджетування не показує, що здійснює організація. Натомість, менеджери дивляться свою історію витрат і просто збільшують бюджет минулого року і/або коригують на інфляцію і/або коректують відповідно зростання доходів.

По-друге, бюджетування повинне бути формальним механізмом для зниження завантаження до мінімального рівня, який забезпечує досягнення мети підприємства. Надмірне завантаження, що виникає унаслідок слабкої структуризації робіт і бізнес-процесів, збільшує витрати і не підвищує задоволеність клієнтів. Бюджетування саме повинне давати розуміння того, як знижувати завантаження і як встановлювати цілі зі зниження завантаження.

По-третє, бюджетування повинне розглядати всі витрати як змінні; тоді як бюджетування часто пускає на "самоплив" питання витрат на придбання або модернізацію устаткування і оренду. Більшості знайома концепція розподілу витрат на змінні та постійні. З даною класифікацією пов'язана проблема психологічного плану. Термін "постійні" помилково сприймається як що означає, що витрати не можна скоротити, оскільки вони постійні. Насправді ми всі знаємо, що споруди та устаткування можуть бути передані під альтернативне використання, продані, знищені або здані у лізинг. Багато активів часто призначено для специфічних робіт. Роблячи ці активи гнучкішими у використанні можна значно знизити капітальну базу підприємства. Навіть податки на майно і страхові виплати можуть бути скорочені. Бюджет, побудований на принципі виділення змінних і постійних витрат фокусує увагу на змінних витратах і припускає, що постійні витрати не контролювані.

Кращою класифікацією було б: використовувані та невживані потужності. Ця класифікація просто показує, що частина активів використовується, а частина – ні. Вона не представляє такого психологічного бар'єру до змін, який містить термін "постійні витрати". Невживані потужності можуть бути збережені для майбутнього зростання, знищені, використані в іншому призначенні, передані іншому підрозділу.

Важливою метою бюджетування повинне бути поліпшення кожного процесу в безперервному режимі. Традиційне бюджетування, то як воно зазвичай застосовується, фокусується на простому повторенні історії. Бюджетування по процесах встановлює цілі поліпшень через роботи та бізнес-процеси. Таким чином, даний підхід кожен може зрозуміти і використовувати для поліпшень. Тоді як традиційне бюджетування встановлює цілі, наприклад, "зниження витрат", як певний відсоток, і не дає співробітникам розуміння як досягати цих цілей.

Процесно-орієнтоване бюджетування направлене на синхронізацію процесів, що є основою покращення бізнес-процесів. Традиційне бюджетування може використовувати підхід "кожен підрозділ – сам за себе". Менеджери приділяють мало уваги координації дій

між підрозділами; що може призводити до орієнтації менеджерів тільки на максимізації ефективності свого власного підрозділу. Неодмінним наслідком цього є зниження ефективності організації в цілому.

Процесно-орієнтоване бюджетування встановлює цілі поліпшення бізнес-процесів, які вимагають загальних зусиль співробітників різних підрозділів. Через те, що метою є поліпшення бізнес-процесів, старі бар'єри між підрозділами руйнуються.

На відміну від традиційного бюджетування, АВВ передбачає розгляд зовнішніх і внутрішніх постачальників і споживачів з точки зору потреб і відповідних вимог по завантаженню.

Дуже часто фокус традиційного бюджетування полягає в контролі результату. Наприклад, розглянемо організацію, яка закриває свої фінансові звіти за 4–15 днів. Кожного місяця керівники досліджують дані яким вже 34–45 днів. Більше сенсу контролювати процес, ніж намагатися контролювати результат по фінансових звітах. Японці мають нескладні облікові системи в порівнянні з американськими компаніями того ж розміру. Якби секрет був у складнішій обліковій системі, американські компанії були б кращими. Проте це не обов'язково так.

Процесно-орієнтоване бюджетування, як і процесно-орієнтований менеджмент спрямований на контроль процесів. Тільки контролюючи процес можна поліпшити результат.

В основу традиційного бюджетування покладена концентрація на слідстві, а не на чинниках, що викликали проблему. Менеджери часто вигадують виправдання, чому вони перевитрачали бюджет замість того, щоб концентрувати свою увагу на тому, як поліпшити операції.

На відміну від традиційного бюджетування, АВВ концентрується на корінних причинах проблем. Тільки ліквідувавши "першопричину" проблеми, можна повністю ліквідувати витрати, які з нею пов'язані.

АВВ зобов'язує, щоб у клієнтів питали про їх потреби. Тільки опитуючи клієнтів, організація може зрозуміти, наскільки правильно вона використовує наявні в її розпорядженні ресурси для відповідності клієнтським потребам. Виявляючи інтереси клієнтів можна визначити обсяг завантаження, пов'язаного зі здійсненням процесів, необхідних для задоволення клієнта.

АВВ фокусується на випуску, а не на споживанні. Воно фокусується на тому, яку роботу виконано, як і в якому обсязі виконана ця робота. Необхідні ресурси є наслідком виконуваних робіт. Однією з проблем традиційного бюджетування є обмеженість використання його результатів. Навіть якщо керівник підрозділу вільно користується бюджетом, то його підлеглі мають певні обмеження для цього. АВВ вимагає від кожного співробітника розглядати процеси, які даний співробітник виконує і встановлювати цілі для його процесів в контексті вимог клієнта та цілей організації.

АВВ використовує загальнодоступну мову – мову процесів і операцій, які всі виконують. Традиційне бюджетування використовує терміни, знайомі тільки бухгалтерам, що робить комунікацію складнішою і заохочує застосування спеціалізації в збиток кооперації.

АВВ направлене на стабільність випуску. Це означає, що діяльність повинна бути стабільною у часі. Безперервні поліпшення повинні заохочуватися, але діяльність має здійснюватися відповідно до кращої на даний момент практики. Успіх залежить від визначення кращого можливого способу виконати операцію або бізнес-процес і постійного пошуку способів поліпшити його за умови стабільності виконання операції або процесу.

АВВ встановлює цілі операцій або бізнес-процесів як мінімальний рівень виконання замість абсолютного рівня. Такі цілі операцій або бізнес-процесів повинні показувати мінімальний рівень виконання, необхідний для реалізації цілей організації.

Однією з найбільш значних функцій системи бюджетування, яка ефективно реалізується на підприємстві, є перш за все функція аналізу відхилень фактичних показників від планових, в процесі якого виявляються величини відхилень і причини їх виникнення. Виявлені відхилення між бюджетними показниками і фактичними служать в першу чергу базою для оцінки діяльності кожного центру відповідальності за підсумками бюджетного періоду і ухвалення регулюючих рішень.

Оскільки бюджетні дані включають витрати, розраховані для прогнозованого обсягу реалізації, а фактичні витрати відносяться до фактичного обсягу, то їх порівняння некоректне. Було б безрозсудно критикувати керівника центру відповідальності за те, що у нього фактичні витрати перевищили планові, якщо такі витрати були результатом перевищення фактичного обсягу виробництва над закладеним у бюджеті. І навпаки, якщо рівень виробництва нижчий, то очікується і скорочення змінної частини витрат. Особливо актуально це для промислових підприємств, вагома частина витрат яких є саме змінною.

Для коректного порівняння планові та фактичні показники повинні відноситися до одного обсягу реалізації, тому, перш ніж приймати рішення про розподіл відповідальності за відхилення, слід скоректувати бюджетні дані, перерахувавши їх на фактичний обсяг реалізації.

Цій меті служить так званий гнучкий бюджет, який забезпечує можливість розрахунку розміру статей витрат для різних рівнів виручки в діапазоні можливих значень (під діапазоном можливих значень мається на увазі сукупність рівнів виручки, з якими організація припускає працювати в даному тимчасовому періоді) і визначення відхилень бюджетних даних від фактичних, викликаних зміною обсягу виручки в порівнянні з прогнозованим.

Іншими словами, гнучкий бюджет забезпечує прогнозними даними, скоректованими на зміни в обсягах випуску. Аналізуючи різні варіанти, можна вибрати оптимальний обсяг продаж або виробництва.

Загальну формулу гнучкого бюджету, яка визначає загальні бюджетні витрати для будь-якого рівня виробничої діяльності, можна представити в наступному вигляді:

$$V_{змін} \times O_{прод} + V_{пост}$$

де: $V_{змін}$ – змінні витрати на одиницю продукції;

$O_{прод}$ – обсяг продажів;

$V_{пост}$ – бюджетні постійні витрати.

Основою для гнучкого бюджету є основний бюджет підприємства (бюджет доходів і витрат), який є статичним бюджетом. Гнучке бюджетування відрізняє постійні та змінні витрати, що дозволяє тим самим перераховувати очікувані змінні (умовно-змінні) витрати відповідно до фактичного рівня виручки. Статичний бюджет не припускає такого коригування.

Як видно з вищенаведеного огляду, недоліків у традиційної системи бюджетування достатньо, так само, як і вистачає позитивних сторін процесно-орієнтованої системи бюджетування. Проте, відокремлений розгляд одного від іншого не дозволяє виділити основні, принципові відмінності, проаналізувавши які можна буде стверджувати про перевагу того або іншого методу бюджетування. До того ж, гнучке бюджетування розглядається окремо й у порівняннях взагалі не використовується.

BRANCH AND CORPORATE FINANCES

Метою даної статті є визначення принципових відмінностей систем традиційного, гнучкого та процесно-орієнтованого бюджетування. Зіставлення слід проводити саме у порівняльному вигляді, що дозволить яскраво побачити критичні відмінності.

Абсолютно повний порівняльний аналіз систем бюджетування неможливий внаслідок нескінченної різноманітності таких систем, які використовують у практичній діяльності компанії всього світу. Ті або інші підходи можуть використовуватися як в чистому вигляді, так і у вигляді комбінацій елементів різних підходів в окремих бюджетних статтях або бюджетах. При цьому найбільш яскравими методиками, що вимагають порівняльного аналізу, можна вважати:

- Традиційне бюджетування;
- Гнучке бюджетування;
- Процесно-орієнтоване бюджетування.

Основні відмінності простежуються в передумовах впровадження; об'єктах планування, структури і методик планування; алгоритмів, контролю і обґрунтування бюджетів.

Порівняння досліджуваних автором методик за вказаними параметрами наведено в табл. 1.

Таблиця 1.

Порівняння основних методів бюджетування

	Традиційне бюджетування	Гнучке бюджетування	Процесно-орієнтоване бюджетування
Передумови впровадження	Ведеться облік достатньої деталізації і оперативності	Стабільно функціонує традиційне бюджетування, проводиться аналіз беззбитковості (CVP)	Стабільно функціонує традиційне або гнучке бюджетування, прописані бізнес-процеси (наприклад, в рамках сертифікації системи управління якістю), впроваджена система процесно-орієнтованого обліку (ABC)
Об'єкт планування	Витрати підрозділу, статті витрат	Статті витрат	Вартість процесів
Структура	Фінансова структура (організаційна структура)	Фінансова структура (організаційна структура), гнучкі або фіксовані статті	Бізнес-процеси діяльності компанії, фінансова структура
Методика планування витрат	Прирістне планування, нуль-базісне планування	Прирістне планування або нуль-базісне планування нормативу витрат, помноженого на обсяг випуску	Добуток вартості ресурсів на значення драйверів ресурсів
Автоматизація (алгоритмізація) процесу бюджетування	Статистична обробка фактичних результатів попередніх періодів	Модель діяльності компанії залежно від вартостей ресурсів і обсягу випуску	Модель діяльності компанії залежно від вартості ресурсів, інтенсивності процесів

Продовження табл. 1

	Традиційне бюджетування	Гнучке бюджетування	Процесно-орієнтоване бюджетування
Контрольний параметр	Сумарні витрати ЦФВ (підрозділів)	Сумарні витрати ЦФВ (підрозділів) скоректовані на фактичні обсяги діяльності	Досягнення запланованого рівня ефективності процесів
Обґрунтованість планів	Прямі витрати обґрунтовуються обсягом випуску, накладні - приростом щодо попереднього періоду або плановими витратами по елементах	Прямі витрати обґрунтовуються обсягом випуску, накладні - приростом нормативу витрат щодо попереднього періоду або плановими нормативними витратами і обсягом випуску	Прямі та накладні витрати - обґрунтовуються складом бізнес-процесів, обсягом виконуваних процесів, витратою ресурсів, вартостями ресурсів
Переваги	Простота, інтуїтивна зрозумілість, легке сполучення з традиційним обліком	Відносна простота, враховує взаємозв'язок витрат з випуском, який планується	Враховує взаємозв'язок витрат із запланованим випуском. Дозволяє спланувати і обґрунтувати витрати безпосередньо не пов'язані з обсягом випуску. Дозволяє визначити завантаження і ефективність використання ресурсів.
Недоліки	Статичність, поверховість в оцінці. Не дозволяє якісно планувати накладні витрати.	Не дозволяє якісно планувати накладні витрати, незалежні прямо від обсягу випуску.	Складність і велика трудомісткість.

Передумови для впровадження, як видно з приведеного порівняння, носять послідовний характер. Якщо необхідність в традиційному виникає в компаніях з налагодженим обліком, то гнучке бюджетування й тим більше процесно-орієнтоване потребує вже впровадженого традиційного бюджетування. Крім того, бажана наявність інших управлінських технологій: формалізовані бізнес-процеси, впроваджена система ABC-костінга і т.д.

Об'єкт і структура бюджетів також змінюються у кожному підході: від організаційної структури в традиційному підході, до гнучких статей витрат і бізнес-процесам в АВВ.

Методика планування ускладнюється на основі традиційного процесно-орієнтованого бюджетування. Традиційне прирістне планування витрат за центрами відповідальності ускладнюється додаванням у розрахунок гнучких статей, що залежать від обсягу випуску. При процесному підході витрати враховують як вартість ресурсів, так і як обсяги їх споживання при виконанні тих або інших процесів. Не слід також забувати,

що даний метод дозволяє відкоригувати і сам склад процесів, скоротивши неефективні та ті, що не додають цінності продукту.

При побудові бюджетів можлива автоматизація традиційного підходу зводиться до "підтягування" у розрахунок обробленої статистики витрат попередніх періодів. Для гнучкого бюджетування автоматизація дозволяє говорити про модель діяльності фірми залежно від одного параметра (обсягу випуску). Процесно-орієнтований бюджет при автоматизації є комплексною, багатопараметричною моделлю діяльності підприємства, залежною від інтенсивності кожного з безлічі закладених у модель процесів.

Обґрунтування значень запланованих параметрів, по яких проводиться контроль, також різні для кожного з трьох даних підходів. Менеджер, що складає бюджет за традиційною методикою, може обґрунтувати загальне значення витрат його підрозділу, посиляючись, наприклад, на торішні витрати та тенденції до їх зміни. При складанні гнучкого бюджету, витрати того ж центру відповідальності можуть бути обумовлені як минулими витратами, так і змінами в обсягах випуску продукції. Нарешті, використання процесно-орієнтованої системи бюджетування дає можливість обґрунтувати витрати процесів, по-перше, з позиції минулої вартості одиниці процесу, по-друге, з позиції зміни інтенсивності кожного з його процесів. Відзначимо, що кількість впливаючих параметрів у останньому випадку незрівнянно вища, ніж у перших двох випадках.

Важливо відмітити, що всі розглянуті методи бюджетування підпадають під загальну схему бюджетування. Головною принциповою відмінністю між цими трьома методами є кількість базових параметрів, або драйверів витрат, що використовуються для побудови бюджетів та контролю їх виконання. Наприклад, гнучке бюджетування може бути визнане процесно-орієнтованим за умови, що процес лише один – "виробництво продукції", а драйвер витрат – це кількість виробленої продукції. Традиційне статичне бюджетування так само вкладається в цю схему, коли кількість драйверів витрат дорівнює нулю. Отже, можна стверджувати, що процесно-орієнтований підхід до бюджетування є загальною конвою, в яку укладаються найпростіші та найстарші методи бюджетування. Це звичайно значне спрощення, за яким розглядався дуже важливий, але все ж не єдиний, параметр. Схематично різницю між методами за цією ознакою представлено на рис. 1.

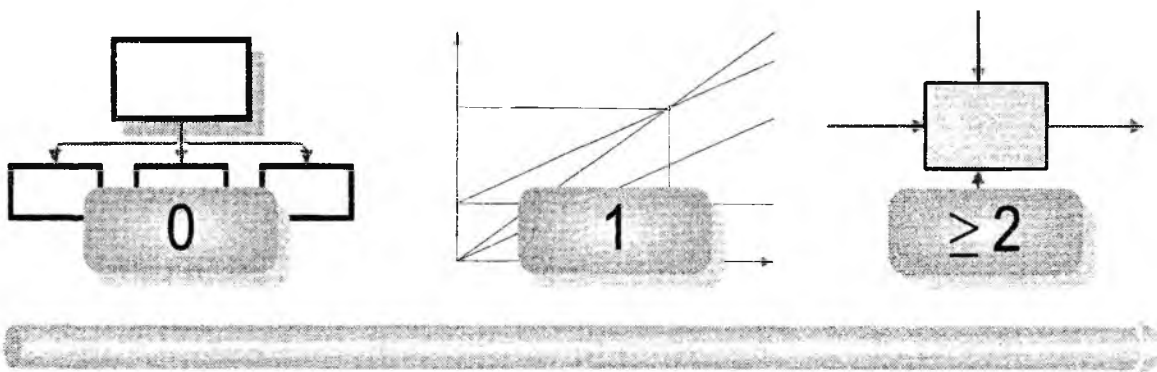


Рис. 1. Порівняння методів бюджетування за кількістю застосованих базових параметрів (драйверів витрат)

Кожен з методів має свої переваги та недоліки, що роблять їх оптимальними інструментами для різних станів бізнесу. Так, традиційний підхід простий, зрозумілий,

найбільш поширений. Проте, із-за статичності цього методу, що не дозволяє якісно планувати накладні витрати, менеджери йдуть по шляху деякого ускладнення, вибираючи гнучке бюджетування. Цей метод відрізняється відносною простотою, а також враховує взаємозв'язок витрат з випуском, який змінюється. Проте, для підприємств із значною часткою накладних або просто охочих детальніше їх планувати, прив'язка витрат до одного параметру виявляється недостатньою. Розглянути всі внутрішні важелі підприємства, побачити ефективність роботи кожного з них, внести зміни до процесів і оцінити наслідки змін дозволяє процесно-орієнтоване бюджетування. Водночас воно є найскладнішим і найбільш трудомістким з розглянутих методів.

Розглянуті методи бюджетування діяльності підприємств, не дивлячись на їх значні відмінності не є супротивниками одне одному. Їх можна назвати еволюційними сходинками, які проходить функція фінансового планування підприємства. Кожний із запропонованих методів має свої передумови для ефективного використання. Крім таких параметрів, як частка накладних витрат, простота або складність основної діяльності, виправданість нормування накладних витрат, існує ще комплекс параметрів. Це – ступінь розвитку, досконалість фінансового менеджменту компанії. Якщо на підприємстві ще мало підготовлених фахівців, відсутні засоби автоматизації обліку та планування, діяльність компанії не формалізована у вигляді процесів, то використання таких "важких" інструментів як АБВ буде не тільки мало ефективним, але може призвести до негативного результату.

Проте навіть у такій ситуації не варто назавжди забувати АБВ. Через деякий час, коли будуть впроваджені простіші методи управління й виникне необхідність подальшого підвищення точності та прозорості планування, природно знову встане питання про впровадження процесного підходу до управління і процесно-орієнтованого бюджетування.

Пошук шляхів застосування спрощених і гібридних систем процесно-орієнтованого бюджетування є напрямом досліджень, які наближають процесний підхід до повсюдного використання.

Література

1. Activity-Based Budgeting: Видеть легко, трудно предвидеть. //Управление компанией - 2001 г. - №6. - с. 34-36
2. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организаций.: Учебное пособие. - М.: Русская деловая литература, 1999. - 320 с.
3. Ротер Майк, Шук Джон. Учитесь видеть бизнес-процессы. Практика построения карт потоков создания ценности. - М.: Альпина бизнес-букс, 2005. – 140 с.
4. Савчук В.П., Троян И.И. Activity Based Costing и принцип разумной достаточности //Финансовый директор. 2004. - № 3.- с. 15-19
5. Ивлев В., Попова Т. Бюджетирование по методу Activity Based Budgeting// Финансовый директор. – 2004. - №3.
6. Brimson J., Antos J. Activity based management for service industries, government entities, and non-for-profit organizations. - New York: //Willey & Sons, 1994.
7. Муравьев С. Методика формирования гибкого бюджета. - Финансовый директор, 2005.

*Рекомендовано до публікації
д.е.н., проф. Довбнею С.Б. 03.03.06*

*Надійшла до редакції
16.02.06*