

БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК НАПРЯМОК УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Досвід функціонування успішних підприємств в умовах ринку свідчить, що для забезпечення життєздатності підприємства на протязі тривалого проміжку часу необхідно впроваджувати нові методи підвищення ефективності системи управління підприємствами, одним із яких є бюджетування.

В теперішній час на українських підприємствах існує проблема надлишку інформації та неможливості управління нею при здійсненні загального менеджменту. Бюджетування дозволяє згрупувати інформацію і проаналізувати її для прийняття ефективних управлінських рішень керівництвом.

На сьогодні на підприємствах бюджетування, як система планування, застосовується рідко і якщо застосовується, то не дає бажаного результату. Зазвичай це трапляється через незнання принципів постановки бюджетування, неповну постановку бюджетування, незв'язаність бюджетування зі стратегією підприємства, відсутність мотивації та інших причин.

Проблемою постановки бюджетування на підприємстві займається велика кількість вчених та економістів-практиків, а саме Аньшин В.М., Білик М.Д., Боровков П.С., Волкова О.М., Гамаюнов В.В., Голов С.Ф., Головка О.Г. та інші.

Бюджетування - планування діяльності підприємства шляхом розробки системи взаємопов'язаних бюджетів, орієнтованих на ринкові потреби і покликаних забезпечити стійкий фінансовий стан і поступальний розвиток відповідно до місії та статутних завдань[2].

Особливості системи бюджетування полягають в наступному: бюджетування завжди спрямоване на майбутнє, адже минуле в системі бюджетування не має цінності, а досягнуті результати є орієнтиром; розробка бюджетів вимагає не лише постановки завдань, а й визначення шляхів їх досягнення, обсягу необхідних ресурсів та відповідальних осіб; бюджетування як процес і показники бюджетів не мають цінності самі по собі, якщо вони не сприяють досягненню цілей підприємства та не дозволяють співставити фактично отримані результати із плановими показниками та цілями (план-фактний аналіз).

Макаров Д.В. виділяє три групи принципів організації процесу бюджетування: принципи, що пов'язані з процесом постановки системи бюджетного управління в організації (принцип оптимальності, комплексності, системності, цілеспрямованості та ієрархічності); принципи, що пов'язані з процесом функціонування системи бюджетування в організації (принципи безперервності, стабільності, уніфікації, участі, безперервного розвитку, гнучкості та економічності); принципи формування показників бюджетів (принципи напруженості, деталізації, вірогідності, ясності, збалансованості та декомпозиції)[1].

Лаврентьєв Ю. розкриває п'ять найбільш поширених помилок під час роботи над бюджетами: необґрунтовані плани, непотрібний поспіх при підготовці бюджетів, плани підрозділів не скоординовані, невігідні правила контролю над виконанням бюджетів, неясні цілі для інвестицій.

Молвинський О. виділив методологічні помилки постановки бюджетування: використання бюджетування у відриві від стратегічного планування; використання системи бюджетування у відриві від системи нормування; використання некоректної термінології; відсутність процедур виконання бюджету; відсутність взаємозв'язку бюджетування із системою управлінського обліку.

Таким чином, помилок при впровадженні бюджетування на підприємстві достатньо багато, тому необхідно виробити заходи щодо їх запобігання.

На основі аналізу принципів побудови системи бюджетування на підприємстві було сформовано перелік основних вимог щодо впровадження бюджетування [3]:

- відношення бюджетів до визначеного періоду часу та визначеність часових границь бюджетного періоду;
- процес розробки і затвердження бюджетів – це ланцюг домовленостей між різними членами організації;
- використання бюджетування без відриву від стратегічного планування та системи нормування;
- взаємозв'язок бюджетування з системою управлінського обліку;
- правильне виділення центрів фінансової відповідальності;
- наявність системи мотивації, направленої на досягнення працівниками бюджетних показників;
- участь в бюджетуванні всіх підрозділів підприємства;
- планово-фактичний контроль за виконанням бюджетів;
- наявність регламенту бюджетування та опису фінансової моделі (методики бюджетування).

Таким чином, при постановці бюджетування на підприємстві слід дотримуватися цих принципів, які дозволять уникнути типових помилок, що виникають при введенні бюджетування на підприємстві. Вони повинні враховуватися при підборі показників, які будуть входити до форматів бюджетів. Чітке визначення та дотримання принципів бюджетування створює умови для ефективної роботи підприємства, раціонального використання ресурсів та запобігає впливу негативних чинників на процес виробництва та реалізації продукції.

У світовій практиці зазвичай використовують два основних методичні підходи до бюджетування:

- бюджетування на основі фінансової структуризації - бюджетування за ЦФВ;
- бюджетування на основі виділення бізнес-процесів (видів діяльності) - АБВ-бюджетування.

Як зазначають окремі дослідники, бюджетування на основі фінансової структуризації (бюджетування за ЦФВ) має формуватися на основі моделі організаційної структури підприємства [1].

Згідно розробленої моделі організаційної структури формується фінансова структура підприємства, яка складається із схеми сукупності центрів фінансової відповідальності та їх організаційного складу.

Вважається, що АБВ-бюджетування є сильною конкурентною перевагою, проте впровадження його вимагає більш скрупульозного опису бізнес-процесів підприємства, ніж традиційний метод.

Здійснивши порівняльну оцінку бюджетування за ЦФВ і процесно-орієнтованого бюджетування варто відзначити значне переважання недоліків бюджетування за ЦФВ в порівнянні з процесно-орієнтованого бюджетування, а саме: не сприяє створенню вартості; основна увага приділяється витратам, а не вихідним результатам; не виділяє і не вивчає особливості продукції і споживачів, наявність яких викликає відхилення (план-факт); не сприяє постійному підвищенню якості процесів; основні увага приділяється центрам витрат, а не вдосконаленню бізнес-процесів; не контролює витрати в період зростання масштабів господарської діяльності; не враховує робоче навантаження за видами діяльності; не відслідковує рівень обслуговування; не відслідковує втрати; не пов'язує бюджетний процес з економічною вартості і стратегією підприємства.

Сучасні умови ринку і зміни законодавчої бази вимагають від сучасних підприємств високого ступеня гнучкості, адаптивності і наявності передумов для постійного вдосконалення. Щоб відповідати заявленим вимогам сучасним підприємствам необхідно сформувати відповідну систему управління. В якості такої управлінської системи виступає процесно-орієнтоване бюджетне управління. Послідовність переходу від традиційного до процесно-орієнтованого бюджетного управління:

- 1 етап – опис бізнес-напрямків діяльності підприємства;
- 2 етап - розробка системи бізнес-процесів і визначення функцій по кожному з них;
- 3 етап - формування ланцюжка створення цінності;
- 4 етап - перехід до системи процесно-орієнтованого бюджетного управління;
- 5 етап - перебудова організаційної структури підприємства;
- 6 етап - Опис розподілу відповідальності по бюджетам бізнес-процесів.

На сьогодні процесний підхід став досить поширений серед багатьох підприємств, які успішно функціонують на ринку. Процесно-орієнтоване бюджетне управління позитивно зарекомендувало себе в багатьох країнах світу і дає високі результати підприємствам, які його активно використовують.

Список використаної літератури:

1. Головка О.Г. Особливості бюджетування витрат на підприємстві / О.Г. Головка, Т.В. Косенко, О.С. Погорелов // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: Збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. – №3 (18), том 1 – 2017. – Харків: ХНАДУ, 2016 – С. 36-41.
2. Догадайло Я. В. Удосконалення бюджетування як управлінської технології / Я.В. Догадайло // Економіка транспортного комплексу. – 2010. - № 17. – С. 18 – 25.
3. Молвинский А. Типичные ошибки при построении систем бюджетирования / А. Молвинский // Финансовый директор. – 2008. - № 6. – С. 17 – 25.