

## ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РІЗНИХ ВИДІВ ДІЯЛЬНОСТІ

**К.С. Жадько,**  
кандидат економічних наук,

**Ю.Г. Горященко,**  
аспірантка

Дніпропетровська державна  
фінансова академія

**Ключові слова:** Бюджетування, бізнес-процес, оперативне управління, фінансові бюджети, оперативні бюджети, інвестиційні бюджети, центр доходів, центр видатків.

**Постановка проблеми.** Прагнення працювати з максимальною економічною віддачею примушує підприємства реформувати як свою внутрішню організаційну структуру, так і методи управління бізнесом, одним з яких є бюджетування. Система управління переважної частини сучасних українських підприємств включає бюджетування як одну з найбільш ефективних технологій управління фінансово-господарською діяльністю. Розвиток управлінських методик і змін умов зовнішнього середовища приводить до того, що бюджетування поступово видозмінюється і тому на кожному етапі розвитку простежується комбінація нових та старих методів.

Розвиток бюджетування на зарубіжних і вітчизняних підприємствах привів до висунення на сучасному етапі ряду вимог. У результаті більш як 85-річного розвитку даної технології в зарубіжних країнах сформувалися вимоги збільшення гнучкості системи, підвищення ролі стратегічних завдань. 17-річне використання в Україні бюджетування привело до висунення вимоги вдосконалення інструментарію даної технології, що пов'язано з використанням не всіх можливостей системи через її складність та ба-

*У статті розглядаються основні методичні та методологічні проблеми бюджетування на підприємствах різних видів діяльності. Визначено позитивний вплив впровадження бюджетування на оперативне управління підприємством, зв'язок стратегічного та оперативного рівнів управління.*

гатофункціональність, нерозуміння її можливостей.

Тільки налагоджений механізм використання даної системи дозволить досягти запланованих показників і розвиватися в наміченому напрямі. Його розробка, як і більшість сучасних ефективних методів, механізмів і технологій управління, вимагає комплексного підходу до підприємства, вивчення досвіду ряду суміжних наук.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми впровадження бюджетування розглядаються у працях відомих українських вчених М.Д.Білика, І.В.Зятковського, М.В.Тарасюка, а також зарубіжних вчених Д.Шима, К.Уорда, Е.Бріггема, Д.Террі, Г.Веллі, В.В.Ковальова, В.Бурцева, В.В.Гамаюнова та ін. Проте у працях вітчизняних науковців технології впровадження бюджетування практично не розглянуті. Певні напрацювання з даної проблеми мають західні та російські вчені (згадані вище), але вони стосуються переважно характеристики бюджетування як інструменту управління у виробничій та фінансово-кредитній сфері і не стосуються інших видів діяльності. Особливо гострими питаннями залишаються такі, як бюджетування підпри-

емств торгівлі, будівництва. У працях В.В. Гамаюнова, В.Ф. Комарова та А.П. Ларіна відображені загальні теоретичні положення, організаційні й теоретичні підходи до впровадження бюджетування, у тому числі на підприємствах окремих видів діяльності. Разом з тим, недостатньо вивченими залишаються питання адаптації традиційної методики до умов постіндустріальної економіки.

**Формування цілей статті.** З метою обґрунтування основних підходів до впровадження єдиної системи бюджетування на підприємствах різних видів діяльності необхідно:

-по-перше, розробити методику удосконалення елементів механізму управління процесом бюджетування на підприємствах різних видів діяльності;

-по-друге, визначити основні фактори, що визначають ефективність бюджетного процесу на підприємствах різних видів діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Центральні процеси на підприємствах – організація оперативного управління, боротьба за підвищення рентабельності і скорочення витрат, зв'язок оперативного і стратегічного рівнів управління – залежать від ефективного впровадження технологій бюджетування.

Бюджетування забезпечує кращу координацію господарської діяльності, підвищує керованість і адаптивність підприємства до змін у внутрішньому (оргструктура, ресурси, потенціал підприємства) і зовнішньому середовищі (ринкова кон'юнктура).

Важливим елементом усієї системи бюджетування є бюджетний аналіз, що забезпечує інформаційну прозорість бізнес-процесів, необхідну для оперативного і стратегічного управління ними. Разом з бюджетами на майбутній період у процесі бюджетування складаються звіти про виконання бюджетів за минулий період. Звіти по бюджетах зводяться за інформацією з планування, обліку, контролю та аналізу бізнес-процесів. Аналіз виконання бюджетів дозволяє менеджерам використовувати систему управління за відхиленнями, коли увага

концентрується на показниках, що мають значні відхилення від планових. Аналізуються також відхилення між бюджетними даними та даними інших підрозділів або підприємств, середньогалузевих даних. Не менш важливим є аналіз тенденцій показників у часі.

Постановка проблем бюджетування у високорозвинених країнах відбулася у зв'язку з формуванням механізму стратегічного управління підприємством, що включає елементи усіх попередніх систем управління і все більше розповсюджується у сучасних економічних умовах.

У господарській практиці українських державних промислових підприємств механізм стратегічного управління перебуває на стадії формування. При цьому у швидко змінюваних умовах ринку відсутність чіткої стратегії або уповільнює зростання підприємства, або призводить його до банкрутства. Необхідність та можливість розробки стратегії розвитку підприємств продиктована еволюцією рівня знання вищого керівництва та зростанням рівня його компетенції. В умовах глобалізації економіки, мінливості фондових ринків, жорсткої конкуренції, скорочення тривалості виробничого циклу і періоду перспективного планування забезпечення процесу постійного оновлення на основі інновацій стало першорядним завданням українських підприємств.

На сьогодні зарубіжний і вітчизняний досвід використання системи бюджетування дозволяє виділити три типи проблем: 1) ідеологічні, 2) пов'язані з недосконалістю механізму її впровадження, 3) пов'язані з недосконалістю механізму її використання. Проблеми першого типу обумовлені нерозумінням ролі бюджетування в різних моделях управління, другого – недосконалістю системи управління підприємством, третього – недостатнім вивченням інструментарію управління процесом. Необхідне додаткове дослідження щодо ролі й особливостей бюджетування в різних моделях управління, механізму регулювання даного процесу у відповідь на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, складу, суті і можливос-

тей удосконалення інструментарію управління процесом.

Для того, щоб підприємство будь-якої форми власності було більш адаптоване на ринку, необхідно делегувати обов'язки менеджерів на місцях. Постановка бюджетування повинна включати реалізацію економічної, організаційної та технічної частин.

Економічна частина системи забезпечення представлена своєрідним господарським механізмом, що діє у рамках підприємства. Цей механізм припускає розподіл підрозділів підприємства на центри фінансового обліку та відповідальності, використання методів економічного стимулювання.

Організаційна частина включає модифікацію організаційної структури управління підприємством та зміну його документо-

обігу: кожному підприємству призначається статус: «центр доходу», «центр прибутку», «центр витрат» тощо.

Технічна частина забезпечення включає: універсальне програмне середовище, спеціалізований програмний комплекс тощо.

Процес бюджетування – складова частина системи бюджетування як технології, а управління процесом бюджетування – це вплив на процеси здійснення функцій управління. У таблиці 1 показано, що вплив на процеси здійснення функцій управління здійснюється суб'єктом управління (керівниками) через інфраструктуру та інструментарій, де об'єктом є цільові фінансові показники, а метою – досягнення запланованого фінансового стану підприємства.

Таблиця 1

*Система бюджетування як технологія управління*

<b>Суб'єкт системи - керівники різного рівня:</b>		
Процес бюджетування:		
<b>Механізм управління процесом:</b>		<b>Стратегія</b>
<b>Інфраструктура</b>	<b>Інструментарій</b>	<b>Процедури здійснення функцій управління</b>
Аналітичний блок	Фінансова структура	Планування
Обліковий блок	Система бюджетів	Облік
Організаційний блок	Система мотивації	Аналіз
Програмно-технічний блок		Регулювання
↓		
<b>Об'єкт системи - цільові фінансові показники</b>		
За видами діяльності	За підрозділом	За проектами

Формування механізму управління процесом бюджетування доцільно здійснювати на основі загальних принципів формування механізмів управління, а також сучасних зарубіжних та вітчизняних тенденцій і перспектив розвитку бюджетування як технології управління. Тому логіка дослідження зумовлює використання в якості основних принципів таких вимог як збільшення гнучкості системи і реалізованості технології. Також доцільне використання принципів самої системи бюджетування і бюджетного управління, що відображають

ідеальну модель і виступають як мета. Загальні принципи системи бюджетування, що відображають ідеальну модель, включають принципи декомпозиції цілей, відповідності, цілісності, пріоритетності, причинності, відповідальності, постійності цілей. Приватні принципи, що відображають вимоги, які висуваються до системи бюджетування на сучасному етапі, включають вимоги збільшення гнучкості системи і реалізованості (розширення інструментарію).

Одним із найскладніших завдань постановки комплексу бюджетування у фінан-

сово-промислових групах (ФПГ) є побудова управлінням отримувати об'єктивну вичерпну інформацію з усіх підрозділів. Перше і найголовніше завдання, яке треба виконати для успішної побудови системи бюджетування, – побудова логічної структури бюджету фінансово-промислової групи.

Кожна бюджетна система повинна вирішувати наступні завдання:

- оперативність внесення інформації і формування управлінської звітності;
- комплексний підхід до всіх напрямів діяльності компаній, що входять до складу ФПГ;
- наявність системи консолідації окремих бюджетів у комплексних фінансових планах;
- формалізація технології ведення обліку.

Функції, виконувані системою бюджетування у рамках фінансово-промислової групи, повинні еволюціонувати від засобу виключно короткострокового планування у повноцінний інструмент фінансового управління і координації дій усіх підприємств групи.

Будівельні підприємства, які отримують прибуток з достатньо високим рівнем рентабельності, повинні займатися побудовою комплексної системи планування і обліку. На разі бюджетування і управлінський облік на цих підприємствах застосовується не ефективно.

Бюджетну модель страхової компанії можна розглядати як сукупність усіх складених бюджетів, взаємозв'язок між ними, послідовність та правила їх формування. Організація бюджетування фінансової діяльності в страховій організації складається з таких етапів:

1. Побудова організаційної структури, визначення бізнес-процесів, менеджмент-процесів у рамках функцій управління. Вихідним документом етапу є «Положення про організаційну структуру страхової організації».

2. Побудова фінансової структури, виділення центрів фінансового обліку – структурних підрозділів, що визначають доходи та витрати за окремими бізнес-процесами та менеджмент-процесами. Вихідним документом етапу є «Положення про фінансову структуру страхової організації».

єдиної бюджетної системи, яка дозволяла б

3. Визначення періоду бюджетування та складу бюджетів з урахуванням специфіки діяльності страхової організації, обсягу, змісту необхідної інформації.

При зведенні бюджетів різних філій в єдиний бюджет страхової організації використовується інформація, що дозволяє виконувати управління ліквідністю балансу, проводити цілеспрямовану політику розміщення активів, вживати заходів із коригування тарифної політики. При складанні бюджетів різних філій за різні часові періоди, виникає можливість уніфікації та оптимізації видатків і доходів підрозділів, проведення єдиної фінансової політики із зіставленням плану розвитку підрозділів.

Даний план можна розробляти за методикою побудови дерева цілей з використанням загальної конкретної мети страхової організації та безлічі цілей, поставлених перед підрозділами. Для реалізації цілей (їх складових) відбувається розподіл їх між конкретними працівниками служб. Можлива форма складання плану розвитку наведена в таблиці 2.

Початковий варіант плану розвитку складається в ініціюючому підрозділі філії або одночасно у всіх підрозділах, потім передається для коригування та затвердження у відділ планування. Цей відділ зводить плани підрозділів (відділів) у зведений план розвитку, вишукуючи можливості оптимізації, складає альтернативні варіанти розподілу фінансових, трудових та інших ресурсів. Таким чином, у філіях організації готується документ в якому зазначаються функції, обов'язки та завдання, що виникають перед кожним працівником. Окремі працівники, наприклад, менеджери середньої ланки, - складають індивідуальні плани роботи на часовий період. Виконання усіх функцій і налагоджена співпраця і є результатом ефективного впровадження процесу бюджетування в організації. Планування, засноване на широкому застосуванні та використанні методів управлінського аналізу, є потужним інструментом розвитку страхової, фінансової та інвестиційної діяльності як філій, так і у цілому страхової організації.

*Макет дерева цілей першого порядку (мети) та другого (цілей) функціональних підрозділів за кількісними показниками*

Модель №1	Функція	Кількісні показники	Функціональні служби	Працівники функціональних служб	Строки виконання	Результат
1						
1.1.1.2...						
Ціль №2 2.1.2.2...						

Для того, щоб достатньо точно оцінити бюджети всіх основних видів витрат підприємства, необхідно провести великий обсяг планово-аналітичної роботи. Справедливе й зворотне твердження: упровадження будь-якого інструменту «план-фактного» аналізу ще не означає впровадження бюджетування. Беручи до уваги неточність планових даних, результати аналізу «план-факту» будуть мати лише відносний характер. Тим більше, що «невихід» підприємства на планові показники продажу означає необхідність аналізу витрат із урахуванням падіння масштабу виробництва, що потребує проведення аналітичних звітів та знецінює будь-які таблиці «план-факту». Цей аналіз має для бюджетного процесу принципове значення.

Найбільш універсальними бюджетними моделями в Україні можуть бути моделі, побудовані за принципом «контроль за основними показниками плюс бюджети цільових заходів». До цього слід додати такий важливий елемент корпоративного управління, як оцінювально-преміальна система. В її основі лежать:

- контроль за основними фінансово-економічними індикаторами в рамках бізнес-плану підприємства;
- бюджетування основних цільових заходів та капіталовкладень;
- функціонування оцінювально-преміальної системи підприємства.

Пропонується більш гнучка система планування із вбудованим механізмом оцінки заохочування, та стимулювання. Особлива увага приділяється оцінювально-преміальній системі холдингу або концерну, процесу калькулювання премій топ-менеджерів, а також фондів та бюджетів усіх рівнів із урахуванням фактичної результативності бізнесу та реальних умов команди підприємства [1; с.67].

Пропонуються наступні етапи постановки бюджетного процесу:

1. *Опис існуючих бізнес-процесів на підприємстві.* Аналізується організаційна структура, відбувається комплексне обстеження підприємства.

2. *Розробка функціональних вимог.* Сутність даного етапу полягає у тому, щоб розробити вимоги до автоматизації поставленого завдання, тобто визначити робоче місце кожного учасника бюджетного процесу, дізнатись вимоги конкретних користувачів і т.п. Цей документ може виступати у якості вимог до програмного забезпечення для учасників тендеру.

3. *Автоматизація* – завершальний етап, у ході якого проводиться формування дизайну системи, доопрацювання, тестування, навчання користувачів, введення у промислову експлуатацію та супроводження.

Найбільш розповсюджена у наш час система планування полягає у розрахунку бюджетних показників з використанням математичного моделювання на основі встановлених значень цільових показників. Найчастіше таким показником є величина чистого прибутку. Величина непрямих витрат розраховується на основі затверджених нормативів видатків до кількості працівників, календарних днів у періоді планування, особливостей географічного розташування підрозділів і т.п. Відповідно розраховуються показники доходів і видатків за всіма видами діяльності (продуктами чи підрозділами). Така модель планування є дуже гнучкою, бо дозволяє вносити зміни до розрахунку планових показників на будь-якому етапі і за необхідності зробити корекцію інших параметрів бюджету.

Ефективність бюджетного процесу для підприємств різних видів діяльності на сучасному етапі розвитку зумовлена оцінкою інфраструктури системи бюджетування та оцінкою інструментарію системи бюджетування (таблиця 3).

*Фактори, що визначають ефективність бюджетного процесу для підприємств  
(на прикладі фінансово-промислових груп, страхових організацій, будівельних компаній)*

<b>I. Оцінка інфраструктури системи бюджетування</b>
1.1. Організаційне забезпечення процесу: <ul style="list-style-type: none"> <li>- бюджетна модель;</li> <li>- фінансова структура;</li> <li>- організація роботи бюджетної служби</li> </ul>
1.2. Оцінка методологічного забезпечення процесу: <ul style="list-style-type: none"> <li>- бюджетно-облікова політика;</li> <li>- формалізація правил ведення обліку;</li> <li>- формалізація правил планування,</li> <li>- нормування</li> </ul>
1.3. Оцінка системи автоматизації процесу
1.4. Оцінка облікової системи процесу: <ul style="list-style-type: none"> <li>- достатність деталізації показників;</li> <li>- кваліфікація співробітників у галузі(сфері) бухгалтерського та управлінського обліку</li> </ul>
<b>2. Оцінка інструментарію системи бюджетування</b>
2.1. Стратегічна ефективність процесу: <ul style="list-style-type: none"> <li>- відповідність інструментарія типу стратегії;</li> <li>- дизагрегація цільової функції на показники нижчого рівня;</li> <li>- баланс якісних та фінансових показників</li> </ul>
2.2. Внутрішня ефективність: <ul style="list-style-type: none"> <li>- надійність показників (достовірність інформації, рівень виконання планових завдань, виконання встановлених нормативів, ступінь відхилення показників, відсутність порушення регламенту);</li> <li>- гнучкість (здатність змінюватися, налагоджувати нові зв'язки, рівень централізації, номенклатура розв'язуваних задач),</li> <li>- оперативність (швидкість виявлення та швидкість вирішення проблем);</li> <li>- економія (відповідність витрат на забезпечення процесу фінансовому результату);</li> <li>- оптимізація внутрішнього контролю</li> </ul>
2.3. Зовнішня ефективність процесу: <ul style="list-style-type: none"> <li>- встановлення впливу зовнішніх контролюючих факторів;</li> <li>- порівняння з конкурентами;</li> <li>- ефективність відносин з постачальниками ресурсів;</li> <li>- ефективність відносин з покупцями</li> </ul>
2.4. Соціальна ефективність процесу: <ul style="list-style-type: none"> <li>- оцінка системи мотивації;</li> <li>- оцінка системи взаємодії</li> </ul>

\* Таблиця побудована та доповнена за матеріалами [2], [3]

**Висновки.** 1. Запропонована технологія бюджетування дозволяє управляти процесом удосконалення бюджетування для більш ефективної реалізації існуючих переваг технології управління. Відповідно до тенденцій розвитку технології бюджетування, головною метою бюджетного механізму на сучасному етапі має стати збільшення гнучкості системи бюджетування, розширення і вдосконалення її інструментарію.

Формування механізму управління процесом бюджетування доречно застосувати на основі загальних принципів формування механізмів управління, а також сучасних зарубіжних та вітчизняних тенден-

цій та перспектив розвитку бюджетування як технології управління.

2. Загальні принципи системи бюджетування, що відображають модель її ефективної побудови, мають включати принципи декомпозиції цілей, відповідності, цілісності, пріоритетності, причинності, відповідальності, постійності цілей.

Основними параметрами для оцінки ефективності процесу бюджетування підприємств різних видів діяльності (як агрегуюча характеристика) мають стати оцінка інфраструктури системи бюджетування та оцінка інструментарію системи бюджетування.

#### ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

---

1. Горбунов А.Р. Бизнес-процесс: бюджетирование и финансовое управление (Обзор опыта консультационных проектов) // Финансовый бизнес. – 2006. – Май-июнь. – С. 65-70.
2. Сваталова Ю.С. Построение системы бюджетирования в холдингах // Финансы. – 2006. – № 8. – С. 59-63
3. Стрижова О.И. Принципы бюджетного управления предприятием и механизмы их реализации // Современные проблемы экономики и управления народным хозяйством. – 2006.