

Р.І. Жовновач, асп.

Науково-дослідний фінансовий інститут Міністерства фінансів України, м. Київ

Постановка системи бюджетування на підприємстві

Розглянуто основні аспекти організації бюджетного планування на підприємстві. Висвітлено економічні відносини між структурними підрозділами підприємства в процесі бюджетування. Запропонована схема побудови системи бюджетування, що враховує особливості функціонування економічного суб'єкта в сучасних умовах господарювання.

бюджет, бюджетування, фінансова структура підприємства, центри фінансової відповідальності, бюджетний цикл, бюджетний регламент

Розробка ефективної системи планування на сьогодні є актуальною для багатьох українських підприємств. Впровадження бюджетування на підприємствах стає об'єктивною необхідністю, яка має забезпечити його конкурентоздатність. Воно також є невід'ємним елементом механізму управління фінансами підприємств в розвинених країнах.

Проте ще залишається чимало невіршених питань, пов'язаних з особливостями впровадження системи бюджетування фінансово-господарської діяльності на вітчизняних підприємствах. На сучасному етапі їхнього розвитку відсутній чіткий механізм функціонування системи бюджетів як комплексного механізму управління фінансами (від методичного забезпечення до системи організаційно-розпорядчої документації). Більшість розробок і комп'ютерних програм існує „самі по собі”, що значно ускладнює постановку бюджетування і фінансового планування на вітчизняних підприємствах. Це пояснюється відсутністю єдиної концептуальної основи, а простіше кажучи, розуміння того, що таке бюджетування, для чого воно потрібне.

Метою статті є представити бюджетування діяльності підприємства у вигляді процесу, який дозволив би здійснювати управління фінансовими результатами та грошовими потоками як окремих структурних підрозділів, так і підприємства в цілому. В статті описано організаційну схему побудови системи бюджетування на підприємстві, а також докладно представлено економічні відносини між структурними підрозділами підприємства.

Питанням постановки бюджетування фінансово-господарської діяльності розглядали у своїх працях західні економісти (Г. Андерсон, Р. Брейлі, Е. Джонс, Д. Ірвін, Т. Карлін, С. Майерс, Ш. Міллз, Б. Нідлз, Дж. Сігел, Хан Д., Дж. Шим і ін.), які стали засновниками найважливішого розділу фінансового менеджменту. Також цій проблематиці присвячені праці науковців Балабанова І.Т., Данилочкіної Н.Г., Кармінського А.М., Карпової Т.П., Ковальова В.В., Малаховського Ю.В., Олексєєвої М. М., Стоянової О.С., Самочкіна В.Н., Шеремета А.Д., Хруцького В.Е., Щіборща К.В., Білик М.Д., Голова С.Ф., Зятковського І.В., Керімова В.Е., Мельника О.Г., Партіна Г.О., Терещенка О.О., Харко А.Ю., Фільштейна Л.М. та інших.

Організація бюджетного планування на підприємстві передбачає застосування різних елементів, що забезпечують цілісність та ефективність цієї системи (рис 1.).

Необхідною умовою впровадження системи бюджетування на підприємстві є розробка облікової політики. Вона є фундаментом для бюджету. Саме розробка облікової політики є основою для розробки Положення про управлінський облік та Положення про бюджетне планування на підприємстві [5, с. 75]. Крім того, для

постановки бюджетування необхідно не тільки грамотне вирішення методологічних проблем, продуманий підбір інструментарію фінансового планування, але і розробка відповідних організаційних процедур, що регламентують усі питання взаємин окремих структурних підрозділів з керівництвом підприємства або фірми. Перш за все, це стосується фінансової структури підприємства.

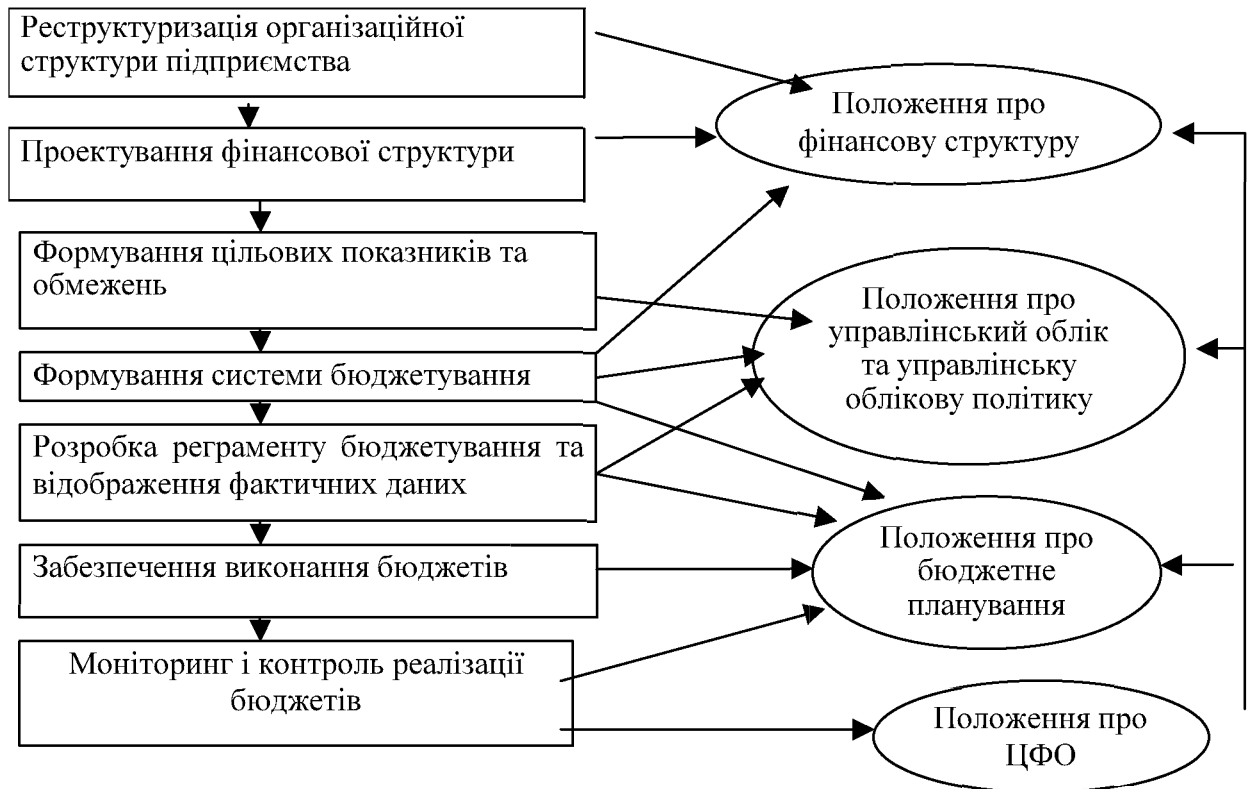


Рисунок 1 – Постановка системи бюджетування

Фінансова структура підприємства – це ієрархія центрів фінансової відповідальності (ЦФВ), взаємодіючих між собою через бюджети.

Функція фінансової структури підприємства полягає у визначенні центрів фінансового та управлінського обліку, які здійснюють управління фінансовими ресурсами підприємства [2].

Як елемент фінансової структури підприємства, одиниця планування, обліку і контролю, центр фінансової відповідальності здійснює певні господарські операції і несе відповідальність за фінансові ресурси (доходи і витрати), передбачені бюджетами підприємства, у межах установленої зони відповідальності.

Для адміністрування бюджетного процесу на підприємстві може створюватись „структура”, яка буде встановлювати процедуру бюджетування, розробляти форми бюджетів, координувати дії з розробки і прийняття реальних бюджетів, що відповідають цілям діяльності підприємства, контролювати виконання бюджету і стежити за здійсненням функцій управління. Ця структура повинна складатися з фахівців високого рівня, що добре уявляють собі діяльність підприємства, уміють мислити в його масштабах і розкривати проблеми, пропонувати варіанти їхнього рішення.

У ній зручно і доцільно виділяти дві підгрупи: тимчасово діюча група та постійно діюча група (бюджетний комітет). Для постановки системи бюджетування створюється тимчасово діюча група, яка займається збором колективних пропозицій щодо системи бюджетування, дослідженням можливостей, проблем і обмежень діяльності підрозділів організації, узгодженням виділених центрів відповідальності, розробкою системи бюджетів з необхідною деталізацією останніх, відбувається навчання керівників і фахівців компанії.

Бюджетний комітет має складатися із співробітників, що приймають рішення, і співробітників, що готують інформацію для прийняття рішень. Ця група має розробляти і поширювати нормативно-інструктивні матеріали по складанню бюджету, забезпечувати інформацією для підготовки бюджету, що розробляється, здійснювати консультаційні і технічні послуги функціональним керівникам, визначати точний порядок складання бюджету і дати, до яких повинні бути представлені ті чи інші планові цифри.

В обов'язки цієї ж групи входить аналіз бюджетів, з'ясування причини відхилення фактичних даних від планових, оцінка можливих коригувань і їх необхідності. Крім того, група збирає, аналізує, узагальнює і реалізує пропозиції персоналу по вдосконалюванню бюджетного процесу.

Для забезпечення ефективної роботи з бюджетування діяльності важливо, щоб були встановлені відповідні адміністративні процедури розробки і прийняття бюджету, які б забезпечили менеджерам допомогу в його підготовці. Повинні бути пророблені питання вертикальної і горизонтальної деталізації (інтеграції) бюджетів та ідентифіковані ознаки, за якими вона буде здійснюватися, сформована сукупність центрів відповідальності і визначений механізм розподілу відповідальності.

Центр фінансової відповідальності – об'єкт фінансової структури підприємства, що несе відповідальність за усі фінансові результати: дохід, прибуток (збитки), витрати, інвестиції [1]. Це сегмент (підрозділ, відділ) підприємства (компанії), який очолює менеджер, що володіє делегованими повноваженнями і відповідає за результати роботи цього сегмента.

Розподіл підприємства на центри відповідальності є фундаментом для створення на підприємстві системи бюджетування. Організація управління підприємством по центрах відповідальності необхідна для того, щоб створити умови, при яких виробничі підрозділи і функціональні служби підприємства несли б відповідальність за результати своєї діяльності, і, насамперед, за виконання завдань по зниженню собівартості по статтях витрат не тільки у своїх функціональних службах, але й у первинних виробничих підрозділах.

Концепцію управління по центрах відповідальності уперше висунув у 1952 році американський учений Джон Хіггінс. На його думку, центр відповідальності – структурний підрозділ підприємства, який повністю контролює ті або інші аспекти фінансової діяльності, а її керівник самостійно приймає управлінські рішення та несе повну відповідальність за виконання доведених до нього планових показників [4].

На сьогодні немає єдиного підходу до класифікації центрів відповідальності, але найчастіше на практиці застосовують такі принципи виділення центрів відповідальності на підприємстві:

- функціональний (основні, допоміжні, обслуговуючі);
- територіальний (регіональні та континентальні);
- відповідно до організаційної структури (тотожні та інтегровані);
- відповідно до обсягів повноважень (центри витрат, доходів, прибутку та інвестицій).

В основу більшості визначень типів центрів відповідальності покладено систему показників оцінки діяльності, тобто встановлено зв'язок між витратами та доходами з діями конкретних осіб, відповідальних за витрачання відповідних коштів: виторг від реалізації (доход від продажу), витрати, прибуток, інвестиції [3, 6].

Центр прибутку є тим підрозділом підприємства, менеджер якого відповідає як за витрати, так і за прибуток. Менеджер центра прибутку повинен також контролювати ціни, обсяг виробництва і реалізації.

Центр доходів – підрозділ, менеджер якого контролює доходи центра та несе відповідальність за доходи структурного підрозділу. До завдання цього центру відноситься також залучення нових клієнтів та збільшення обсягу реалізації продукції.

Центр витрат становить первинний осередок аналітичного обліку, встановлюваний для контролю за цими витратами. Він може збігатися з організаційною одиницею (цехом, відділенням, ділянкою) або ж бути більш дрібним підрозділом цих організаційних одиниць. Основою виділення центрів витрат є єдність використовуваного устаткування, виконуваних операцій або функцій. Центри витрат є одними з основних джерел інформації при складанні бюджетів, вони визначають їхню видаткову частину.

Центр інвестицій – підрозділ, менеджер якого відповідає не тільки за виручку і витрати, але і за капіталовкладення. При цьому метою такого центра є не тільки одержання прибутку, але і досягнення високого рівня рентабельності вкладеного капіталу, прибутковості інвестицій.

Також на підприємстві додатково можуть бути виділені такі види ЦФВ:

- центр планування і контролю (ЦПК);
- місця виникнення витрат (МВВ).

ЦПК несе відповідальність за визначені види ресурсів (доходи і витрати), за їхнє планування і контроль у бюджетах усіх ЦФВ. Його завданням є:

- правильне планування ресурсів, необхідних для забезпечення стійкої діяльності підприємства і його стійкого фінансового стану згідно з визначеними у бізнес-плані показниками;
- контроль і підвищення ефективності використання ресурсів підприємства;
- координація діяльності по оперативному виконанню бюджетів і забезпечення взаємозв'язку між інтересами окремих підрозділів і підприємства в цілому;
- прогнозування, аналіз, оцінка різних варіантів господарської діяльності підприємства і підвищення обґрунтованості прийнятих управлінських рішень.

Місця виникнення витрат представляють собою структурні одиниці підприємства, що або самі є причиною виникнення витрат, або цією причиною є господарські процеси, що протікають усередині них.

У свою чергу, МВВ зобов'язані надавати дані центру витрат для планування і контролю видаткових статей бюджету.

Вибір способу розподілу підприємства на центри відповідальності визначається специфікою конкретної ситуації, при цьому необхідно враховувати такі вимоги:

- у кожному центрі витрат повинні бути показник для виміру обсягу діяльності і база для розподілу витрат;
- у кожному центрі повинен бути відповідальний;
- ступінь деталізації повинен бути достатнім для аналізу, але не надлишковим, щоб ведення обліку не було надто трудомістким;
- бажано, щоб для будь-якого виду витрат підприємства існував такий центр, для якого дані витрати є прямими;
- на центри витрат бажано відносити тільки прямі витрати (безпосередньо

пов'язані з їх роботою), а розподіл загальногосподарських витрат не враховувати;

– оскільки розподіл підприємства на центри відповідальності вагомо впливає на мотивацію керівників відповідних центрів, необхідно враховувати соціально-психологічні фактори.

Універсальна схема виокремлення центрів відповідальності підприємств промисловості для здійснення їхнього бюджетування має наступний вигляд (рис. 2):

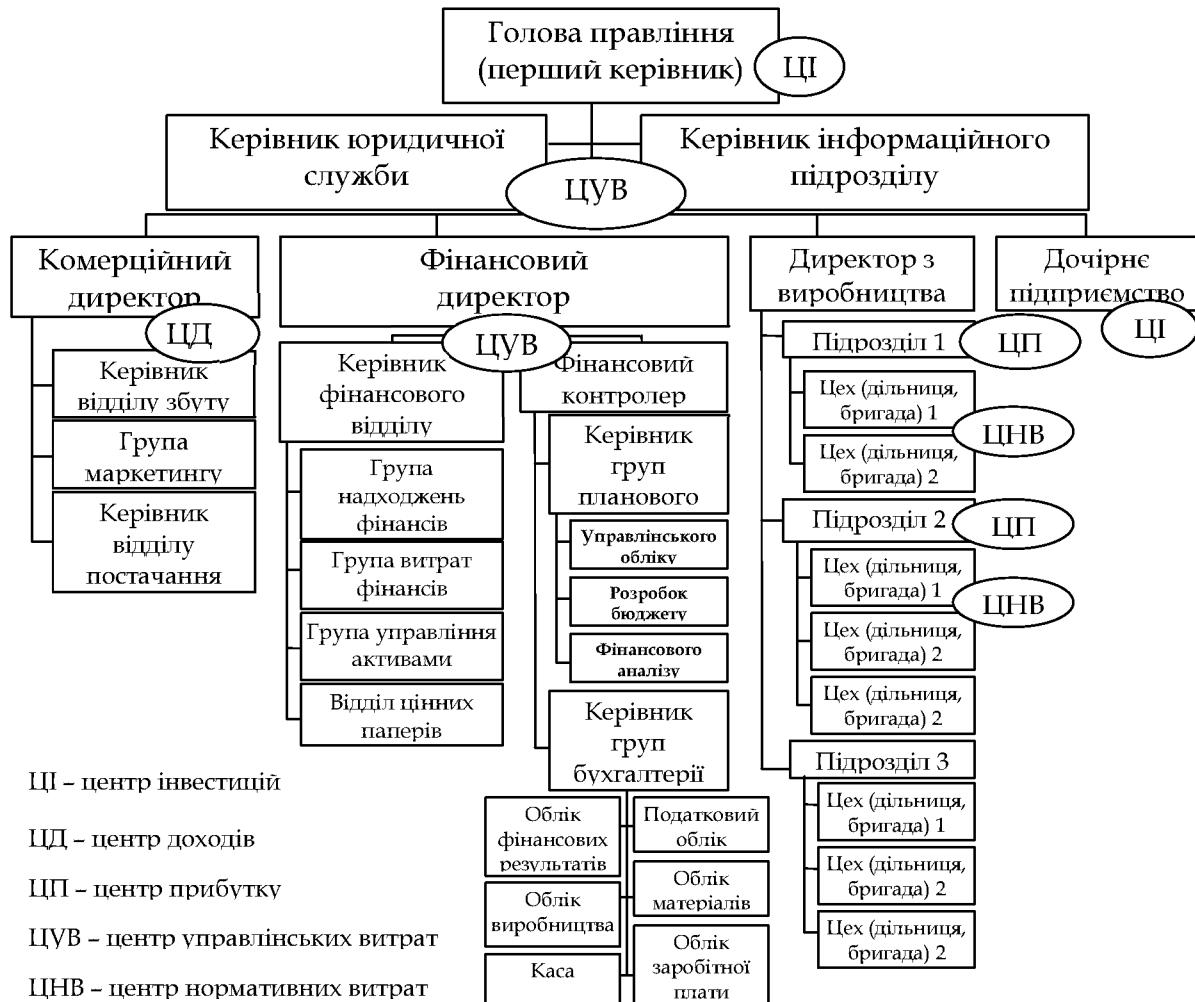


Рисунок 2 – Центри відповідальності підприємства

На підприємстві для кожного центра відповідальності складається окремий бюджет, при цьому використовується особливий підхід, доцільний саме для розглянутого центра. Центри фінансової відповідальності несуть відповідальність за виконання бюджетів підприємства (табл. 1).

Крім того для управління бюджетами необхідно:

– визначити набір служб і посадових осіб (керівників і фахівців) різного рівня управління, відповідальних за всі етапи складання, узгодження і затвердження, оцінки виконання і контролю за усіма видами бюджетів у компанії;

– розподілити між ними функції і посадові обов'язки, сфери компетенції і відповідальності;

– визначити посадову особу в компанії (з числа керівників вищої ланки), на яку буде покладено відповідальність за остаточне рішення з усіх питань, що стосується підготовки остаточних варіантів рішень по бюджетах;

– встановити порядок взаємодії між різними службами одного рівня управління і між службами різних рівнів управління, що є необхідним для наступної організації бюджетного документообігу;

– закріпити в системі внутрішніх нормативних документів компанії (положеннях, наказах і посадових інструкціях) розподіл функцій, обов'язків і повноважень.

Щоб зменшити суб'єктивізм в управлінні фінансами підприємства, потрібний чіткий порядок, бюджетний регламент. Адже саме графіки і процедури складання, узгодження, консолідації і затвердження бюджетів у компанії, складання звітів про виконання бюджетів, їхнього аналізу і коректувань, відповідні їм графіки документообігу перетворюють бюджетування і фінансове планування з „гри в цифри” в управлінську технологію, в інструмент фінансового контролю.

Таблиця 1 – Види бюджетів згідно з ЦФВ

ЦФВ	Види бюджетів
Підприємство	Бюджет виробництва; Бюджети загальногосподарських (адміністративних) витрат; Аналітичні бюджети; Бюджет прибутків та збитків; Бюджет руху грошових коштів; Бюджет джерел грошових коштів; Бюджет соціальних витрат; Прогноз балансу тощо.
Центри прибутку	Бюджет продаж; Бюджет комерційних витрат ; Аналітичний бюджет; Бюджет доходів та витрат ; Бюджет руху грошових коштів.
Центри витрат	Бюджет використання матеріалів; Бюджет закупівель; Бюджет управлінських витрат; Аналітичний бюджет; Бюджет витрат персоналу тощо.
Центри інвестицій	Бюджет інвестицій
Проекти	Бюджет за напрямками продуктів та ринків; Бюджет на розробку проекту; Бюджет на нове будівництво тощо.
Місця виникнення витрат	Бюджет на матеріали Бюджет на персонал

Бюджетний регламент – це встановлений в організації порядок складання (розробки), представлення (передачі), узгодження (візування), консолідації (обробки й аналізу), проведення план-факт аналізу й оцінки виконання бюджетів різного виду і рівнів [6, 7]. Головне завдання бюджетного регламенту – забезпечення можливості контролювати хід виконання бюджетів різних видів і рівнів управління. При цьому часто змушені переборювати сховані або явні протиріччя керівників середнього та більш низького рівнів.

Складовими елементами бюджетного регламенту є:

- прийняті в організації бюджетний період (термін, на який складається бюджет) і мінімальний бюджетний період (тобто розбивка окремих бюджетів на підперіоди всередині бюджетного періоду);
- терміни (графік) і порядок розробки, узгодження, представлення, консолідації і затвердження бюджетів різних рівнів;
- бюджетний цикл або крок фінансового планування. Бюджетний цикл – це період часу від початку 1-ї стадії, тобто складання зведеного бюджету до завершення останньої – „план–факт аналіз” виконання зведеного бюджету. Це період, після закінчення якого (а це може бути один чи кілька мінімальних бюджетних періодів) складаються звіти про виконання раніше розроблених і затверджених бюджетів, проводиться „план–факт аналіз” і здійснюється перегляд (коректування) бюджетів на частину бюджетного періоду, що залишилася (рис. 3).

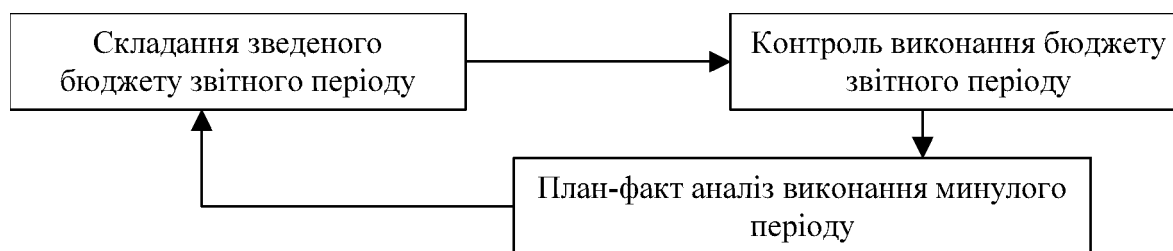


Рисунок 3 – Бюджетний цикл

В залежності від специфіки господарської діяльності підприємства, його розмірів, технічного оснащення бюджетний цикл може сягати від одного місяця до одного кварталу [5, с.119].

При цьому організація бюджетного процесу повинна бути побудована таким чином, щоб завершення аналізу виконання бюджету звітного періоду співпадало у часі з розробкою бюджету наступного періоду, тобто забезпечувалась безперервність бюджетного процесу. Досягнути цього можна за допомогою правильного проведення постановки схеми так званого „ковзного” бюджетування таким чином, що планова перспектива „ковзає” у часі, незмінно покриваючи певний його відрізок .

У підсумку ми отримуємо комплексну модель планування і контролю діяльності підприємства. Створені моделі мають обов'язково документуватися у вигляді текстових звітів для подальшого використання при впровадженні розроблених процесів. При цьому мають змінюватися повноваження і відповідальність співробітників, розробляються (змінюються) посадові інструкції, затверджуються типові форми планових і звітних документів, впроваджується система документообігу. Представлена схема запровадження не може розглядатися як догма. Як було зазначено раніше, система бюджетування відрізняється на підприємствах в залежності від специфіки його господарської діяльності. Але одне можна стверджувати впевнено – якщо підприємство застосовує систему бюджетування, то це допоможе йому уникнути багатьох помилок при прийнятті рішень щодо управління фінансовими ресурсами.

Список літератури

1. Бочаров В.В., Леонтьев В.Е. Корпоративные финансы – СПб.: Питер, 2002. – 544с.
2. Виговська В.В. Вдосконалення системи управління фінансовими ресурсами малих підприємств //Актуальні проблеми економіки. – 2004. №8. – С.35– 40.
3. Голов С.Ф. Управленческий бухгалтерский учет – К.: „Скарби”, 1998. – 384с.
4. Керимов В.Э. Управленческий учёт. – М: Маркетинг, 2001.– 268 с.
5. Ковтун С. Бюджетування на сучасному підприємстві, або Як ефективно управляти фінансами. – Х.: Фактор, 2005. – 340 с.

6. Фільштейн Л.М., Петров Ю.Д., Малаховський Ю.В. Основи фінансового менеджменту: Навчальний посібник. – Кіровоград, 2005.– 266 с.
7. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования. – М.: Финансы и статистика, 2002.– с. 259.
8. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России.– 2-е изд., перераб. и доп.– М.: Издательство „Дело и Сервис”, 2004.– 592 с.

В статті розглянуто основні аспекти організації бюджетного планування на підприємстві. Висвітлено економічні відносини між структурними підрозділами підприємства в процесі бюджетування. Запропоновано схему побудови системи бюджетування, що враховує особливості функціонування економічного суб'єкта в сучасних умовах господарювання.

In the article the basic aspects of organization of the budgetary planning on an enterprise are considered. The economic relations between structural subdivisions of enterprise in the process of budget planning are reflected. The chart of construction of the system of budget planning is offered, that takes into account the features of functioning of subject of management in the modern terms of menage.