

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВ ТА МАРКЕТИНГ

УДК 336.12

Н. Г. Белопольский, И. В. Горланова

Приазовский государственный технический университет

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье приведены основные понятия, связанные с бюджетированием деятельности предприятия, видами и формами бюджетов и основными этапами организации бюджетирования.

Ключевые слова: бюджетирование деятельности предприятия, бюджет, виды бюджетов, бюджетный регламент, бюджетный период.

У статті наведено основні поняття, пов'язані з бюджетуванням діяльності підприємства, видами і формами бюджетів та основними етапами організації бюджетування.

Ключові слова: бюджетування діяльності підприємства, бюджет, види бюджетів, бюджетний регламент, бюджетний період.

In the article the basic concepts connected with budgeting of activity of the enterprise are resulted by kinds and forms of budgets and the basic stages of the organization of budgeting.

Keywords: budgeting of the company, budget, types of budget, fiscal rules, budget period.

В результате сложившейся экономической ситуации, характеризующейся ужесточением конкурентной борьбы и условий ведения бизнеса, внедрение в практику финансово-хозяйственной деятельности предприятий, бюджетирование выступает дополнительным конкурентным преимуществом за счет организации более эффективной системы управления финансовыми потоками, обуславливающей финансовую устойчивость хозяйствующего субъекта.

Особенно актуальной представляется необходимость внедрения бюджетирования на крупных промышленных предприятиях. От уровня и масштабов развития, результатов работы, рациональности использования материальных и финансовых ресурсов зависят, в конечном итоге, темпы роста экономики всей страны.

До настоящего момента сохраняется дискуссионность и актуальность вопроса относительно сущности и содержания бюджетирования, что подтверждает востребованность исследования данной проблемы. Следует отметить, что удельный вес предприятий, пользующихся системой бюджетирования, незначителен вследствие отсутствия в основе решения поставленной задачи принципов комплексности и системности.

Проблематика бюджетирования предприятия поднимается в научных исследованиях постоянно многими учеными. Из последних публикаций хотелось бы отметить таких зарубежных авторов, как С. Брег, Д.К. Шим, Д.Г. Сигел, а также отечественных А.П. Дугельного, В.Ф. Комарова, В. Лысковского, И.В. Солнцева, В.Е. Хруцкого, Т.В. Сизову, В.В. Гамаюнова, Д.А. Шевчук. Несмотря на имеющийся зарубежный и отечественный теоретико-практический потенциал, исследования проблематики бюджетирования на предприятиях, многие вопросы организации данной системы в экономических условиях нашей страны с учетом отраслевой специфики изучены недостаточно, что обуславливает необходимость дальнейшего научного поиска в этом направлении. Целью статьи определено научное

обобщение понятийного аппарата процесса бюджетирования предприятия, а также уточнение его структуры.

Бюджет предприятия – это план, составленный на следующий период в натуральном и денежном выражении, определяющий потребность предприятия в ресурсах, необходимых для получения запланированных доходов [6].

Что же такое бюджетирование? Существует достаточно много определений для данного понятия.

Представим те, которые наиболее точно и полно характеризуют суть данного процесса.

Бюджетирование – это непрерывная процедура составления и исполнения бюджетов [6].

Бюджетирование – это процесс планирования движения ресурсов по предприятию на заданный будущий период и (или) проект [6].

Бюджетирование – это технология управления бизнесом на всех уровнях компании, обеспечивающая достижение ее стратегических целей с помощью бюджетов, на основе сбалансированных финансовых показателей [3].

Процесс бюджетирования включает следующие этапы:

1) подготовительный (аналитический) этап – общий анализ ситуации; необходимо понять, чего мы хотим от предприятия, кто является нашим потребителем и кто – конкурентом, чего мы хотим от бюджетирования и как этого достичь;

2) этап планирования – составление конкретных планов, более детальный анализ состояния внешней и внутренней среды предприятия;

3) непосредственно составление бюджетов (обязательно сопровождается контролем и внесением коррективов);

4) общий анализ проделанной работы и ее результатов, выводы.

Следует отметить, что среди этих этапов нет более или наоборот менее важных. Все их нужно рассматривать в совокупности и каждому уделить должное внимание [4].

Подводя итог вышесказанному можно отметить, что бюджетирование, в широком смысле этого слова, представляет собой совокупность взаимосвязанных процессов планирования, контроля и анализа деятельности как всего предприятия в целом, так и его отдельных подразделений.

Самое важное, что дает бюджетирование предприятию – это возможность осмысленно и уверенно двигаться к поставленной цели. Основой такого движения является оценка как результата следующего шага, так и затрат на его достижение. Несмотря на очевидные достоинства подхода, его реализация требует определенных действий со стороны вышестоящих менеджеров предприятия, а также временных финансовых и материальных ресурсов. Следовательно, для того, чтобы получить ответ: "Нужно ли данному предприятию бюджетирование?" – определяется не принадлежностью к какой-нибудь отрасли или форме собственности, а тем, действительно ли хотят менеджеры того или иного предприятия двигаться к поставленной цели, используя имеющиеся возможности.

Бюджетирование преследует следующие цели [2]:

– планирование финансово-хозяйственной деятельности предприятия на определенный период;

– оптимизация затрат и прибыли предприятия;

– координация – согласование деятельности различных подразделений предприятия;

- коммунікація – доведення планів до сведения керівників різних рівнів;
- мотивація керівників на місцях на досягнення цілей організації;
- контроль і оцінка ефективності роботи керівників на місцях шляхом порівняння фактичних витрат з нормативом;
- виявлення потребностей в грошових ресурсах і оптимізація грошових потоків.

Бюджетування на підприємстві виконує три основні функції [5]:

- Функція планування (ця функція є найважливішою).
- Функція прогнозу (сутність даної функції полягає в розрахунку прогнозних показників по виконанню планових завдань на основі відповідного обліку, зокрема бухгалтерського).
- Функція аналізу (є важливою для підприємства, тому що як би не був гарний план, він залишається безплідним, якщо немає ефективного аналізу його виконання).

Існує багато різновидів бюджетів, застосовуваних в залежності від структури і розміру організації, розподілу повноважень, особливостей діяльності.

В основі бюджетування лежить загальний бюджет, який представляє собою скоординований по всім підрозділам або функціям план роботи для компанії в цілому. Він складається з операційного і фінансового бюджетів, склад яких компанія визначає сама. Наприклад, для виробничих підприємств (ПП) стандартний пропонується набір бюджетів виглядає приблизно таким чином:

1. Операційний бюджет ПП:
 - бюджет продаж;
 - виробничий бюджет;
 - бюджет виробничих запасів;
 - бюджет закупівель (використання матеріалів або прямих витрат на матеріали);
 - бюджет загальнопромислових витрат;
 - бюджет трудових витрат;
 - бюджет комерційних витрат;
 - бюджет загальних і адміністративних витрат;
 - прогнозний звіт про прибутки і втрати.
2. Фінансовий бюджет ПП:
 - бюджет капітальних витрат (інвестиційний бюджет);
 - бюджет руху грошових коштів;
 - прогнозний баланс.

Організація робіт по внутрішньому плануванню може бути різною. Зазвичай розрізняють два методи складання бюджетів [1]:

- метод «зверху вниз»;
- метод «знизу вгору».

За методом «зверху вниз» керівництво компанії визначає цілі і завдання, зокрема, планові показники по прибутку. Потім ці показники деталізуються і включаються в плани підрозділів.

Метод «знизу вгору» передбачає складання бюджетів на рівні підрозділів, винесення їх на розгляд керівництвом, прийняття бюджету.

Для того щоб складання бюджету принесло реальну користь підприємству,

необходимо сравнивать прогнозы с результатами исполнения бюджетов, выявлять причины несоответствия и выработать соответствующие решения.

План должен быть основан на целях, которые необходимо достигнуть в планируемом периоде, другими словами тактический план – развернутая система конечных целей деятельности предприятия. Чтобы тактический план выполнял возложенные на него функции, он должен удовлетворять следующим требованиям:

- гибкость плана (бюджеты, механизм корректировок);
- полнота планирования (сценарии);
- поддержка со стороны высшего руководства;
- комплексность планирования (подшивки бюджетов);
- ответственность за разработку и выполнение планов;
- приоритет текущих решений перед планом (анализ план-факт);
- точность, ясность, лаконичность формулировки плана;
- участие исполнителей в разработке плана (несколько пользователей, разграничение прав).

Внедрение технологии бюджетирования требует наведения внутреннего порядка в компании и разработки соответствующего организационного регламента.

Бюджетный регламент – это установленный в организации порядок составления (разработки), представления (передачи), согласования (визирования), консолидации (обработки и анализа), проведения план-факт анализа и оценки исполнения бюджетов различного вида и уровней. Составными элементами бюджетного регламента являются [7]:

- принятые в организации бюджетный период (срок, на который составляется бюджет) и минимальный бюджетный период (т. е. разбивка отдельных бюджетов на подпериоды внутрибюджетного периода);
- сроки (график) и порядок разработки, согласования, представления, консолидации и утверждения, бюджетов различных уровней;
- бюджетный цикл или шаг финансового планирования. Это период, по истечении которого (а это может быть один или несколько минимальных бюджетных периодов) составляются отчеты об исполнении ранее разработанных и утвержденных бюджетов, проводится план-факт анализ и осуществляется пересмотр (корректировка) бюджетов на оставшуюся часть бюджетного периода;
- периодизация бюджетного контроллинга (определение регламента план-факт анализа), т. е. системы внутреннего контроля и оценки исполнения бюджета, включающей всю структуру формальных и (или) неформальных процедур, предназначенных для анализа и оценки эффективности управления ресурсами, затратами, обязательствами структурных подразделений и компании в целом в течение бюджетного периода.

Главная задача бюджетного регламента – обеспечение возможности контролировать ход исполнения бюджетов различных видов и уровней управления. При разработке и внедрении бюджетного регламента, прежде всего, предстоит определить бюджетный период, или, как его еще называют горизонт финансового планирования для предприятия или фирмы.

Бюджетный период – это период, на который составляются и в течение которого корректируются бюджеты, осуществляется контроль за их исполнением.

Минимальный бюджетный период – единица измерения бюджетного периода (квартал, месяц, декада и т. д.) по видам бюджетов.

Итогом всех усилий по организации внутрифирменного бюджетирования является разработка графика документооборота. Без этого документа постановка

внутрифирменного бюджетирования и превращение его в элемент управленческого контроля невозможны. Назначение графика документооборота состоит во взаимовязке всех процедур и регламентов бюджетирования, усилий отдельных структурных подразделений предприятия на различных уровнях управления по составлению бюджетов в единую систему [7].

Итак, бюджетирование предприятия позволяет получить конкурентные преимущества через создание эффективной системы управления ресурсами, предугадывая возможные проблемы и, соответствующим образом, планируя будущие действия. Внедрение системы бюджетирования предприятия позволяет руководству планировать финансово-хозяйственную деятельность с расчетом на достижение определенного финансового результата, т. е. четко определить цели и установить подпадающие измерению контрольные показатели деятельности. Кроме того, появляется возможность направить деятельность всех подразделений на достижение целевого финансового результата, выделив сферы ответственности и распределив функции финансового управления между руководителями подразделений. Улучшаются информационный обмен и взаимодействие структурных подразделений между собой.

Таким образом, бюджетирование представляет собой эффективный инструмент управления компанией. Чтобы его использовать, необходимо овладеть методикой бюджетирования и знать основные этапы его организации в компании. Надо помнить, что его постановка невозможна без внедрения системы оперативного управленческого учета. Несмотря на то, что при внедрении системы бюджетирования обычно возникает немалое число вопросов и проблем, многие специалисты теперь уже могут сказать, что бюджетирование на предприятии – это важно, актуально и необходимо.

Библиографические ссылки и примечания

1. Брег С. Настольная книга финансового директора / С. Брег. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 536 с.
2. Дугельный А.П. Бюджетное управление предприятием: учеб.-практ. пособие / А.П. Дугельный, В.Ф. Комаров. – 2-е изд. – М.: Дело, 2004. – 432 с.
3. Лысковский В. Бюджетирование в 10 схемах / В. Лысковский. – Источник: ITeam.ru. – 2006, апрель 27.
4. Солнцев И.В. Финансовый менеджмент / И.В. Солнцев. – М.: ИНПРЕСС, 2003. – №3 – 144 с.
5. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования / В.Е. Хруцкий, Т.В. Сизова, В.В. Гамаюнов. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 400 с.
6. Шевчук Д.А. Бюджетирование: учебное пособие [Электронный ресурс] / Д.А. Шевчук. – М.: ЭКСМО. – 217 с.
7. Шим Д.К. Основы коммерческого бюджетирования. Пошаговое руководство / Д.К. Шим, Д.Г. Сигел. – М.: Азбука, 2001. – 496 с.

Надійшла до редколегії 08.02.2010.