

БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВ

О.В. Федорова, здобувач

У статті досліджується один з найефективніших напрямків стратегічного управління – бюджетування. Визначено сутність і завдання процесу бюджетування на рівні підприємств. Розроблено схему бюджету фінансових результатів. Доведено можливість попереднього зіставлення майбутніх витрат і прибутків підприємств, здійснення оцінки прийняття операційних та фінансових управлінських рішень, гнучкого реагування на зміну зовнішніх і внутрішніх умов функціонування підприємств.

Ефективність підприємницької діяльності залежить, в першу чергу, від її планування та оцінки. Будь-який підприємницький захід, пов'язаний з витратами і зорієнтований на прибуток, потребує розрахунків і оцінки. Оцінка підприємницької діяльності складається з оцінки її складових, таких як: витрати виробництва і прибуток, фінанси, податки, ринок як об'єкт маркетингу, кредити тощо. Проте оцінка окремих, навіть дуже важливих її складових у відриві від всієї виробничої економічної системи скоріше за все призведе до помилок, які, в свою чергу, створять “зону ризику” саме там, де знехтували оцінкою.

Найбільш об'єктивну оцінку підприємницької діяльності, можливість своєчасного виявлення “слабких” місць, забезпечення адаптації підприємства до зовнішніх змін, нівелювання несприятливого впливу факторів зовнішнього середовища, а також здатність гнучко реагувати ці зміни дає бюджетування. Бюджетування є робочим інструментом, що включає в себе всі сторони діяльності підприємства: його виробничі, техніко-технологічні, маркетингові, фінансові, інноваційні, інвестиційні ті інші аспекти. Разом з тим, процес бюджетування базується на загальній концепції розвитку підприємства, більш детально розробляє економічний і фінансовий аспект стратегії і являє собою єдину систему взаємопов'язаних технічних, організаційних і економічних змін на визначений період часу. [6, с. 367]. На жаль, для керівників вітчизняних підприємств процес бюджетування на рівні підприємства залишається не зовсім зрозумілим. Спостерігається повна відсутність взаємозв'язку цілей довгострокового і середньо – короткострокового періодів або часткове їх відображення у деяких бізнес-планах.

За відсутності налагоджених процедур і визначеної послідовності операцій планування планово-економічні служби часто займаються лише збором інформації про величину витрат або доходів по продукції або підрозділах підприємства, після чого обробляють її і консолідують у загальний бюджет доходів і витрат (результат фінансової діяльності). При

цьому складається ситуація, за якої внаслідок розрізних, нескордированих дій підрозділів підприємства при плануванні своєї діяльності з'являється так званий "бюджетний зазор"; не забезпечується достовірність та оперативність подачі інформації керівництву, своєчасне складання зведеного бюджету по підрозділах та видах діяльності, центрах відповідальності. Виходячи з цього, набуває значущості проблема бюджетного планування підприємств. Бюджетування – це процес колективний, який дає змогу погодити діяльність підрозділів усередині підприємства і підпорядкувати її загальній стратегічній меті. Завдання бюджетного планування полягає в обґрунтуванні та розширенні річного плану господарської діяльності підприємства з метою усунення непередбачуваних змін, які виникають в процесі його діяльності, визначенні координації дій між окремими його ланками для уникнення прийняття неузгоджених рішень, підвищенні ефективності управлінського контролю щодо виключення неефективних чинників, а також, оцінки вкладеної праці, дій та прийнятих рішень керівництвом підприємства [7, с. 18].

Підприємство самостійно обирає форму бюджету, але формується він на основі певної процедури, яка визначає процес бюджетування.

Бюджетне планування на підприємстві складається з трьох етапів:

- 1) підготовка до планування;
- 2) планування – розроблення бюджетів;
- 3) контроль за виконанням бюджетів.

Зазвичай бюджетним періодом є календарний рік, у межах якого виділяють короткі періоди: квартали, місяці, декади, тижні.

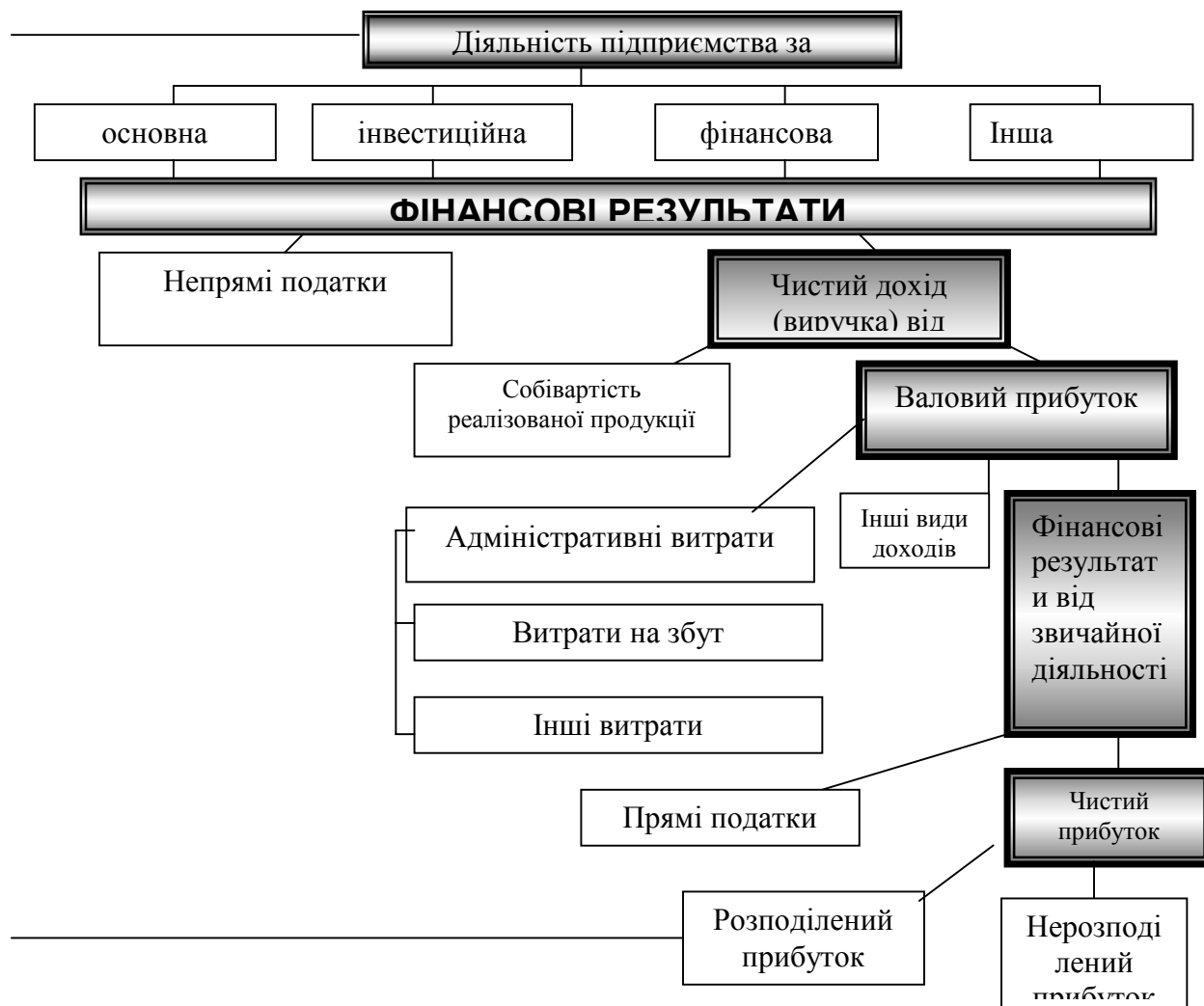
В процесі бюджетування розробляють різні види бюджетів залежно від цільового призначення, об'єкта бюджетування, змісту показників, методів та строку розроблення, способу складання та напрямків побудови. Застосовуючи на практиці існуючі методи розробки бюджетів, кожне підприємство визначає для себе, який із бюджетів йому розробляти в першу чергу, беручи до уваги "вузькі місця". Оскільки найчастіше "вузьким місцем" діяльності підприємства є обсяг реалізації продукції, то, насамперед, складають бюджет продажу, так як від обсягів продажу і вартості реалізації залежить обсяг виробництва, собівартість, прибуток, ціни тощо. Цей бюджет визначає рівень і характер усієї діяльності підприємства, впливає на інші бюджети, складені на основі його інформації. Прогноз продажу є основою планування виробництва, а бюджет продажу – основою бюджету виробництва [1, с. 104]. Бюджет виробництва показує, скільки одиниць продукції необхідно виготовити, щоб забезпечити запланований обсяг

продаж і необхідний рівень запасів. На основі бюджету виробництва і бюджету продаж складають бюджет прямих матеріальних витрат, прямих витрат на оплату праці, інших операційних витрат, загальновиробничих витрат, бюджети адміністративних витрат та витрат на збут.

Бюджет капітальних інвестицій відображає планові витрати, вибір проектів і джерел фінансування, спрямовує розвиток підприємства й ефективність його діяльності. Цей бюджет впливає на бюджет руху грошових потоків, бюджет прибутків і збитків, на бухгалтерський баланс.

Бюджети розробляють менеджери усіх підрозділів підприємства, але головну роль у консолідації та аналізі цих розробок відіграє фінансовий відділ (фінансовий менеджер) або економічна служба в залежності від структури управління підприємством. Він або вони визначає (визначають) напрями вдосконалення розрахунків для забезпечення необхідного фінансового результату. В процесі бюджетування здійснюють аналіз, який дає змогу визначити можливості зростання прибутку. Зауважимо, чим нижча точка беззбитковості, тим більший прибуток і менший операційний ризик [1,с.106]. Бюджет фінансових результатів може бути представлений у такому вигляді.

Бюджет фінансових результатів



Виходячи з розрахунку, за даними ДП АТ "Київхліб", хлібокомбінатів №6 та №1 за 2003 рік, можемо побачити, що на хлібокомбінаті №6 фактична виручка від реалізації продукції порівняно із запланованою у бюджеті фінансових результатів збільшилась на 7,4%; прибуток від реалізації продукції - на 9,2%; прибуток від фінансових операцій збільшився на 21,1%; прибуток від інших операцій зменшився на 6,6%; усього валовий прибуток збільшився на 6,2%; величина нерозподіленого прибутку - на 6,8%. На хлібокомбінаті №1 фактична виручка від реалізації продукції порівняно із запланованою у бюджеті фінансових результатів збільшилась на 9,4%; прибуток від реалізації продукції - на 0,78%; прибуток від фінансових операцій збільшився у 6,7 рази; прибуток від інших операцій на 4,1%; усього валовий прибуток збільшився на 6,74%; величина нерозподіленого прибутку збільшилась на 116,9%.

Оскільки основним змістом процесу бюджетування є координація всіх сторін діяльності підприємства з метою забезпечення виконання його стратегічного плану, то одержані фактичні результати потрібно періодично порівнювати із запланованими і складати звіт за результатами порівняння для визначення управлінської позиції щодо бюджету, а також з'ясувати причини відхилень.

Фінансовий менеджмент з означених позицій обов'язково повинен передбачити як песимістичний, так і оптимістичний варіанти зведених бюджетів (поєднання операційного і фінансового бюджетів), щоб при необхідності мати змогу їх використати, не ставлячи під загрозу весь процес бюджетування.

Висновки

Підводячи підсумки, слід зазначити, що динамічно змінні зовнішні умови зумовлюють необхідність постійного перегляду тактичних і частково стратегічних цілей, балансування між стабільністю та змінністю кінцевих результатів діяльності підприємства. З цією метою бажано забезпечувати стратегічну гнучкість або здатність підприємства до формування превентивних управлінських заходів та швидко реагувати на зовнішні зміни для отримання конкурентних переваг.

Впровадження процесу бюджетування на підприємствах дозволить:

- поліпшити фінансові результати на основі управління прибутком і витратами, раціонально розподіляти і використовувати ресурси, оптимізувати витрати по підприємству і впровадити оперативний контроль за постійними і змінними витратами;

- поліпшити платоспроможність підприємства на основі ефективного управління грошовими потоками;
- підвищити якість та оперативність прийняття управлінських рішень;
- узгоджувати, координувати дії окремих підрозділів і відділів підприємств, а також напрямків діяльності для досягнення поставлених глобальних завдань;

Література

1. Білик М. Д. Бюджетування у системі фінансового планування //Фінанси України. – 2003. - №3. -С. 97-109.
2. Жовновач Р. І. Планування діяльності підприємства // Фінанси України. – 2003. -№5. – С. 50 – 53.
3. Мельник О. Г. Методи бюджетного планування // Фінанси України. – 2003. - №12. – С. 37 – 46.
4. Онищенко С.В. Упровадження бюджетування на вітчизняних підприємствах //Фінанси України. – 2003. - №4. – с. 45-50.
5. Партин Г. О. Бюджетування у системі управління витратами підприємства // Фінанси України. – 2003. - №5. – С. 50-53.
6. Сомов В.Ф. Бизнес-план как инструмент оценки предпринимательской деятельности (бизнеса)//Стратегия розвитку України .-2003.- №31. С. 367-374.
7. Хліпальська В. Бюджетне планування запасів і витрат з їх придбання і зберігання//Бухгалтерський облік і аудит. – 2004.- №3.- С. 18-22.