

БЮДЖЕТУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Резюме. Розглянуто актуальні питання трансформування традиційних форм фінансового планування – бюджетування. Досліджено суть бюджетування, його функціональне призначення в системі управління. Особливо розглянуто принципові відмінності між плануванням і бюджетуванням.

The summary. Consider issues of transformation of traditional forms of financial planning - budgeting. Explored the essence of budgeting and its functionality in the system of governance. Distinguish between the fundamental differences between planning and budgeting.

Ключові слова: бюджет, бюджетування, план, планування, технологія фінансового планування, доходи і витрати.

Постановка проблеми. Для успішної роботи промислового підприємства в умовах жорсткої конкуренції на ринку часто доводиться випереджувати конкурентів не лише за рівнем виробничих технологій операційної діяльності, але й за якісними характеристиками використовуваних систем управління. Основне призначення останніх – оперативне реагування на будь-які ринкові зміни, своєчасне формування забезпечення інформацією про ринкове оточення і стан господарюючого суб'єкта для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У свою чергу процес забезпечення необхідними для управління інформаційними потоками можливий за використання технології бюджетного управління. Бюджетування у загальному трактуванні його суті – це своєрідна технологія фінансового планування, обліку та контролю понесених витрат та отриманих доходів на різних рівнях виробничих процесів та управління ними.

Аналіз останніх досліджень Сучасними дослідниками системи бюджетування та її використання в процесі формування інформації про виробничо-господарську діяльність підприємств є російські вчені О.М. Волкова, В.В. Гамаюнов, О.П. Дугельний, В.Ф. Комаров, В.С. Хруцький та інші. Зазначеними проблемами займалися і польські економісти Едіта Дуда-Пехачек та Едвард Новак. З вітчизняних економістів насамперед слід відзначити С. Ковтуна.

Виклад основного матеріалу. Однією з основних функцій управління господарською діяльністю підприємств як в умовах адміністративно-командної, так і ринкової економіки є планування. Ще у 1920-х роках перехід до планової економіки затребував розвитку методів і методик планування, насамперед, на рівні держави. Найбільш активно й успішно методи планування розробляли радянські вчені у 1960-80 роки, коли з'явилася можливість використання обчислювальної техніки [1, с. 9].

У більшості випадків планування, в першу чергу, пов'язують з командною економікою – економічною системою, яка практично повністю заперечує приватну власність на засоби праці й протиставляє себе ринковій економіці. До її основних недоліків економісти відносять:

- складність оперативного реагування на потреби суспільства, що може призвести до дефіциту товарів і послуг, які користуються попитом, велика вірогідність прийняття невірних рішень про інвестиції, про обсяги виробництва тієї чи іншої продукції (послуг);
- відсутність у виробників стимулів до ефективності використання ресурсів, до розширення асортименту товарів і послуг, до інновацій;
- посилення диспропорційності економіки у зв'язку з орієнтацією на індустріалізацію країни за рахунок запуску інфляції;
- прагнення перевиконати план може негативно відобразитися на якості продукції;
- неможливість управління постійно зростаючою складністю виробничого ланцюжка.

Одним із перших критиків соціалістичної економіки був Людвіг фон Мізес*. У 1922 році вийшла його книга «Соціалізм», у якій автор вперше спробував доказати неспроможність ефективного функціонування соціалізму та соціалістичної економіки [2].

Разом з тим, на нашу думку, із зазначеного можна зробити принаймні два висновки. По-перше, одним із негативних проявів адміністративно-командної економіки є фетишизація планування, насамперед на макрорівні. По-друге, планування як функція управління господарюючими суб'єктами властива й ринковій економіці. Більше того, планування є первісною з-поміж решти функцій управління, оскільки прийняті в процесі її реалізації рішення визначають характер здійснення всіх інших функцій управління. Робота без плану це, за нашим переконанням, шлях навмання.

При цьому слід погодитися з С. Ковтуном, що «Після відмови від старої системи планування багато які з вітчизняних підприємств намагалися самостійно розробити нову ефективну систему, але брак кваліфікованих фахівців цього напрямку робив завдання нездійсненим. Сліпо переймати західний досвід було недоцільно. В ідеальному випадку сучасне планування має поєднувати позитивний досвід попередньої системи господарювання і те нове, що диктується зміненими умовами і позитивним зарубіжним досвідом» [3, с. 11].

Очевидно, що планування рішень і дій на сучасному етапі економічного розвитку є процесом, який повністю зачіпає всі рівні організації управління. При цьому виникає потреба не лише визначити техніко-економічні параметри виробничої діяльності, але й кількісні величини й вартісну оцінку необхідних при цьому економічних ресурсів (матеріальних, людських, фінансових тощо). Причому останнім часом традиційні форми фінансового планування трансформуються у нову якість – бюджетування. Адже система бюджетів у реальних умовах дозволяє не тільки встановити жорсткий оперативний контроль за витрачанням коштів, а й створити реальні умови для формування фінансової стратегії діяльності господарюючих суб'єктів.

Зазначене й призвело до виникнення так званого бюджетного методу управління, основні причини появи якого узагальнили О.Й. Косарев і В.М. Волик:

- не створено єдиної системи обліку для управління;
- відсутність системи делегування повноважень і відповідальності;
- немає єдиної системи планування діяльності для всієї компанії;
- відсутність чіткої системи аналізу фінансового стану і вибору оптимальних рішень;
- інше.

Як наслідок, у підприємства виникають різні проблеми, зокрема:

- облік проводиться розрізнено, у кожному відділі за своїми правилами;
- не створено єдиної і чіткої системи інформації щодо поточного фінансового стану підприємства;
 - начальники відділів не знають, якого результату компанія прагне досягти в наступному періоді;
 - начальники відділів складають власні плани, часто суперечливі;
 - як наслідок, ресурси витрачаються неефективно. Компанія розвивається без загального плану;
 - керівник підприємства не знає, які доходи і витрати очікують компанію у наступному році, кварталі, місяці;
 - на рівні відділів діяльність здається ефективною, але в цілому компанії бракує вільних грошових коштів;
 - керівник не може обрати ефективні напрями для інвестицій;

* Людвіг фон Мізес народився у 1881 році у Львові. Закінчив Віденський університет, де з 1913 до 1938 рр. і працював. З 1945 року й до смерті (1968 р.) – професор Нью-Йоркського університету.

- відділи підприємства можуть вести власні плани, але в єдину систему вони не зведені. Тому загальної підсумкової інформації для прийняття оптимальних рішень немає;

- відсутні конкретні індикатори досягнення цілей;
- інші [4, с. 8].

Бюджетування – це не лише інструмент фінансового менеджменту, а, насамперед, елемент загальної системи управління. Воно охоплює усі сфери діяльності підприємства, включаючи маркетинг, адміністрування, управління персоналом, процеси постачання, виробництва, збуту, контроль якості дослідження тощо.

З допомогою бюджетування на рівні господарюючих суб'єктів можна вирішувати такі завдання:

- створити ефективну систему управління виробництвом і фінансами;
- оптимізувати доходи й видатки як підприємства в цілому, так і його окремих структурних підрозділів;
- оцінювати показники ліквідності та рентабельності виробництва в цілому та його окремих напрямків тощо.

У загальному розумінні бюджетування – технологія фінансового планування, обліку й контролю витрат і результатів діяльності господарюючих суб'єктів. Звідси, бюджет – своєрідний фінансовий план. Головне призначення бюджетування полягає у координації зусиль підприємства на досягнення очікуваного максимального результату господарювання.

“Тобто для того, щоб приймати рішення, робити це усвідомлено і вчасно, а не коли потяг уже пішов, потрібна система координат, потрібен прогноз, за яким можна оцінити всі можливі проблеми чи ймовірні труднощі і виробити систему заходів для їх виправлення. Без такої системи координат у керівника підприємства не буде навіть можливості оцінити, куди рухається його підприємство, чи вірною дорогою крокує його бізнес. Система бюджетів дозволяє заздалегідь оцінювати фінансову спроможність окремих видів бізнесу і продукції, що виробляється, забезпечуючи фінансову стійкість усього підприємства” [3, с. 20–21].

При цьому слід зазначити, що в економічній літературі часто використовують два терміни для визначення одного і того ж: бюджет і кошторис. Перший з них (з англійської – budget) означає план, або ж план у смислі фінансового документа. Кошторис – це теж план очікуваних доходів і витрат. Однак друге визначення характерне для планової економіки як завдання з випуску продукції з урахуванням наявних ресурсів, яке спускалося вищестоящими органами влади. Немає в економічній літературі єдиної думки й щодо відмінностей чи тотожності понять «план» і «бюджет».

Зокрема, С.В. Льдеменов та О.І. Дранко вважають, що поняття «план» і «бюджет» є за змістом дуже близькими. В англійській мові використовується слово «бюджет», від нього вся процедура називається «бюджетуванням». У нашій країні більш поширений термін «план». Кожне підприємство може вибирати ті позначення, які йому більше підходять. Наприклад, підприємство може використовувати слово «бюджет» для того, щоб воно не асоціювалося з колишнім поняттям «план» [5, с. 73].

І.Т. Хорнгрен і Дж. Фостер розглядають бюджет не як синонім поняття «план», але як кількісне його вираження [6, с. 37]. На думку Є.С. Стоянової, «бюджет – це кількісне втілення плану, що характеризує доходи і витрати на певний період, і капітал, який необхідно залучити для досягнення заданих планом цілей» [7, с. 411].

Відомий український вчений проф. І.О. Бланк визначає бюджет як «...оперативний фінансовий план короткотермінового періоду, який розробляється зазвичай у рамках до одного року, що відображає витрати і надходження фінансових коштів у процесі здійснення конкретних видів господарської діяльності» [8, с. 52].

За визначенням Інституту дипломованих бухгалтерів з управлінського обліку США, бюджет – це «кількісний план у грошовому вираженні, підготовлений і прийнятий до певного періоду часу, зазвичай показує плановану величину доходу, яка повинна бути досягнута, та /

або витрати, які повинні бути понесені протягом цього періоду, і капітал, який необхідно залучити для досягнення даної мети». Однак найточніше, як на наш погляд, із зазначеного питання висловився М.К. Старовойтов, який на основі практичного досвіду управління бюджетним плануванням у ВАТ «Волзький оргсинтез», трактує бюджетування як «... особливий інструмент управління, сутність якого можна визначити як інтегровану систему складання бюджетів, поточного контролю за виконанням прийнятих бюджетів, обліку відхилень фактичних показників від бюджетних та аналізу причин суттєвих відхилень» [9, с. 108].

Таким чином, бюджетування – найважливіший елемент системи управління підприємством, а не просто інструмент фінансового менеджменту. За змістом бюджетування являє собою технологію планування, обліку, контролю та аналізу грошових, інформаційних і матеріальних потоків, а також отриманих результатів. Бюджетування охоплює всі сфери діяльності підприємства: маркетинг, адміністрування, управління персоналом, виробництво, закупівля, контроль якості, дослідження, продажу [10]. В такому контексті бюджетування, на думку російських вчених О.П. Дугельного та В.Ф. Комарова, сприймається не як технологія планування, а як технологія управління господарською діяльністю підприємства, в рамках якої виконуються функції планування, обліку, контролю, аналізу і регулювання. Впровадження цих технологій на підприємстві вимагає:

- визначення складу бюджетних форм, а також сукупності планових показників і методів їх розрахунків для кожної форми бюджету;
- побудови системи обліку у розрізі прийнятої на підприємстві сукупності бюджетних форм;
- розроблення методів контролю й аналізу виконання бюджетів;
- запровадження регламентів розгляду та коректування бюджетів посадовими особами й керівними органами підприємства, включаючи процедури прийняття рішень з регулювання відхилень, виявлених за результатами аналізу фактичного виконання бюджетів [11, с. 14].

Наведені нами висловлювання економістів – фахівців з проблем бюджетування переконливо свідчать про відсутність єдиної думки щодо визначення суті понять «бюджет» і «бюджетування». Доказову базу цього зібрали О.Й. Косарев та В.М. Волик, узагальнивши загальновідомі трактування зазначених понять у таблиці 1 та 2 [4, с. 11–12].

Таблиця 1

Трактування поняття бюджету

<i>Джерело</i>	<i>Визначення</i>
Контроллинг как инструмент управления предприятием Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина; под ред. Н.Г. Даниличкиной. – М.: Аудит ЮНИТИ, 1998. – С. 65	Бюджет – це план діяльності підприємства або підрозділу в кількісному виразі
Миддлтон Д. Бухгалтерский учет и принятие управленческих решений: пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – С. 222	Бюджеты – це фінансові плани на конкретний період, узгоджені з виробничою діяльністю фірми
Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления: пер. с нем.; под ред. С.А. Николаевой. – М.: Финансы и статистика, 1993. – С. 21	Бюджет – це вираження бажаного стану, того, що ми хочемо

Самочкин В.Н. Гибкое развитие предприятия. Анализ и планирование. – М.: Дело, 1988. – С. 5	Бюджет підприємства є цілісною науково обґрунтованою системою збору, аналізу й опрацювання інформації, отриманої із внутрішнього та зовнішнього середовищ, виконання розрахунків основних і допоміжних показників економічного стану підприємства й контролю за їх виконанням на основі економіко-математичних моделей і технологій на всіх етапах реалізації бюджету
Закарян И. Составление бюджета и бюджетный контроль на предприятии // Консультант директора. – 1997. – № 21 (57).	Бюджет – план на майбутнє, кількісно виражений у грошових одиницях і одиницях обсягу продукції, який має бути складений і затверджений до того періоду, до якого він відноситься, і включає у себе прогноз доходів, витрат і грошових потоків підприємства, а також показує величину капіталу, необхідного для здійснення цього плану. Бюджет забезпечує управління фінансами підприємства та розподіл ресурсів, охарактеризованих у кількісній формі
Пономаренко В. Прийняття рішень при плануванні діяльності підприємства. Бюджети та їх місце в системі фінансово-економічного планування та управління // Економіка, фінанси, право. – 1998. – № 9. – С. 3	Бюджет – це фактично модель внутрішніх і зовнішніх взаємовідносин підприємства, план його діяльності, в якому відображені джерела майбутніх надходжень, що покривають минулі й майбутні витрати
Крайник О.П. Фінансовий менеджмент: навч. посібник. – К.: Дакор, 2001. – 260 с.	Бюджет – кількісний вираз плану, інструмент контролю та координації його виконання
Харко А.Ю. Бюджетування у процесі управління фінансовою діяльністю підприємства // Фінанси України. – 2003. – № 9. – С. 87	Бюджет являє собою плановий документ, що відображає у вартісних показниках майбутні господарські операції та фінансові результати, пов'язані з їх реалізацією
Білобловський С. Складові елементи процесу бюджетування // Економіка, фінанси, право. – 2003. – № 8. – С. 20	Бюджет – це фінансовий план, що охоплює всі сторони діяльності організації, що дозволяє зіставляти всі понесені витрати й отримані результати у фінансових термінах на майбутній період часу в цілому і по окремих періодах

Однак сформульовані О.Й. Косаревим і В.М. Воликом на основі суджень, узагальнених в табл. 1. та 2 висновки щодо суті бюджету та бюджетування, не можна вважати логічними. Насамперед їх твердження, що:

1. «...Бюджет – це фінансовий план підприємства на майбутнє...».

Таблиця 2

Трактування поняття бюджетування

<i>Джерело</i>	<i>Визначення</i>
Білобловський С. Складові елементи процесу бюджетування // Економіка, фінанси, право. – 2003. – № 8. – С. 20	Бюджетування – це технологія фінансового планування, обліку, контролю доходів і витрат, отримуваних від бізнесу на всіх рівнях керування, що дає змогу аналізувати прогнозовані й отримані фінансові показники
Самойловський А.Л. Бюджетування в страховій компанії як комплексний процес управлінських дій // Український інвестиційний журнал. – 2002. – № 1. – С. 3	Бюджетування пов'язує всі завдання з конкретними цілями фірми, чітко визначає відповідальних осіб по кожній сфері і завданню, дає змогу ефективно управляти фінансовими ресурсами компанії, стимулює керівників відділів до максимально ефективної роботи, робить усю діяльність прозорою і зрозумілою для вищого керівництва

Харко А.Ю. Бюджетування у процесі управління фінансовою діяльністю підприємства // Фінанси України. – 2003. – № 9. – С. 87	Під бюджетуванням у сучасних умовах господарювання слід розуміти планування діяльності підприємства шляхом розроблення системи взаємопов'язаних бюджетів, комплексно орієнтованих на ринкові потреби і покликаних забезпечити стійкий фінансовий стан і поступальний розвиток підприємства відповідно до його головної місії й статутних завдань
Крайник О.П. Фінансовий менеджмент: навч. посібник. – К.: Дакор, 2001. – 260 с.	Бюджетування – це процес планування майбутньої діяльності підприємства та оформлення його результатів системою бюджетів
Сухарева Л.А, Петренко С.Н. Контроллінг – основа управління бизнесом. – К.: Ельга, Ника-Центр, 2002. – С. 96	Бюджетування можна визначити як процес вироблення оптимальних напрямів використання доходів і формування витрат підприємства у процесі здійснення його фінансово-господарської діяльності та розрахованого на певний період часу. При цьому бюджетування охоплює розроблення бюджетів, організацію їх здійснення і контроль за їх виконанням

2. «Бюджетування – це технологія фінансового планування, обліку та контролю доходів і витрат...» [4, с. 13], по-суті, ставить знак рівності між поняттями «план» і «бюджет», «планування» та «бюджетування».

З наведеного ж можна зробити висновок, що бюджетування й планування – все ж не одне і теж. На наш погляд, якщо планування визначає загальні ресурсні й фінансові параметри господарської діяльності підприємства, то бюджетування регламентує конкретні напрямки такої діяльності. Традиційно ціль бюджетування співвідносять із рівнем прибутку і фінансовим станом підприємства, оскільки саме це становить інтерес для більшості залучених у ділове співробітництво з підприємством юридичних і фізичних осіб. Але це тлумачення можна звузити, наприклад, виділивши як мету поділ діяльності підприємства на окремі проекти з метою визначення рівня внеску кожного з них до загального результату або просто жорсткішого контролю над витратами підприємства з наступним виділенням резерву для організації нового виду діяльності, або керівництво підприємства потребує гнучких систем оцінювання діяльності як своїх підрозділів, так і їх керівників [3, с. 44].

На нашу думку, основною відмінністю планування від бюджетування є використання одночасно із вартісними й натуральних показників; бюджети ж існують виключно у вартісному вимірі. Однак найголовніша відмінність між ними у тому, що планування, як правило, визначає загальні (стратегічні)* цілі діяльності господарюючого суб'єкта, а бюджетування, за наведеними нами вище словами проф. І.О. Бланка, є своєрідним оперативним фінансовим планом, у якому відображаються витрати і надходження фінансових коштів у процесі здійснення конкретних видів господарської діяльності.

Окрім того, принциповою є й та обставина, що процес планування вже традиційно починається з виробництва, а не зі збуту продукції.

Саме процес збуту є першим, вихідним бюджетом підприємства. Зазначене означає переорієнтацію суб'єктів підприємницької діяльності у ринковому середовищі з виробничого принципу (коли головним було виробити продукцію) на максимальне задоволення потреб покупців, замовників чи клієнтів.

У цьому відношенні дивною є позиція російських економістів А.П. Дугельного та В.Ф. Комарова, які спочатку безапеляційно заявляють, що «...бюджетом можна назвати будь-який складений на підприємстві план» [11, с. 11]. А далі зазначають, що «Бюджетний підхід як технологію комплексного господарського планування відрізняє смислова направленість на збут» [11, с. 13].

* Разом з тим основна відмінність прогнозування від планування полягає в тому, що перше досліджує явища та показники, кількісними та якісними параметрами яких суб'єкти господарювання повною мірою управляти не можуть (очікувані дії конкурентів, економічні ризики, ситуація на ринках сировини і збуту продукції тощо).

Якщо друге висловлювання заперечень не викликає, то з першим у принципі погодитися неможливо. Адже планування в даний час є досить трудомістким процесом, розтягненим у часі, що робить його фактично непридатним для прийняття оперативних управлінських рішень.

Щодо трактування бюджетування як процесу, характерного виключно для ринкової економіки, то це, на наш погляд, не повністю відповідає істині. Навіть в умовах адміністративно-командної системи управління народним господарством, характерною особливістю якої є фетишизація планування як функції управління, робилися спроби формування моделей господарської діяльності підприємства на основі стандартизації її параметрів.

Висновки. Проведені дослідження дозволяють зробити висновок про важливість проблеми управління промисловими підприємствами через систему бюджетування й органічне поєднання при цьому таких основних функцій управління, як планування, контроль, облік та аналіз господарської діяльності.

Для реального запровадження принципів бюджетування у практику господарюючих суб'єктів, насамперед, необхідно чітко визначити перелік і зміст бюджетів, основні параметри контролю їх виконання, порядок відображення в обліку зазначеної інформації, прийоми та методи економічного аналізу усіх відхилень від нормального (запланованого) ходу виробничо-господарських процесів.

Використана література

1. Волкова, О.Н. Бюджетирование и финансовый контроль в коммерческих организациях [Текст] / О.Н. Волкова. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 272 с.
2. <http://ru.wikipedia.org/wiki>.
3. Ковтун, С. Бюджетування на сучасному підприємстві, або як ефективно управляти фінансами [Текст] / С. Ковтун. – Харків: Фактор, 2005. – 340 с.
4. Косарев, О.Й. Методология бюджетування діяльності підприємств [Текст] / О.Й. Косарев, В.М. Волик. – К.: НАУ, 2004. – 96 с.
5. Реформа предприятия и управление финансами: учебно-методич. пособие для рос. бизнеса [Текст] / С.В. Ильдеменов, О.И. Дранко. – М.: ИСАРП, 1999. – 156 с.
6. Хорнгрен, И.Т. Бухгалтерский учет: управленческий аспект: пер. с англ. [Текст] / И.Т. Хорнгрен, Дж. Фостер; под ред. Я. В. Соколова. – М.: Финансы и статистика, 1995. – 410 с.
7. Стоянова, Е.С. Финансовый менеджмент: российская практика [Текст] / Е.С. Стоянова. – М.: Перспектива, 1995. – 200 с.
8. Бланк, И.А. Финансовый менеджмент: учебный курс [Текст] / И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр, 1999. – 528 с.
9. Старовойтов, М.К. Современная российская корпорация (организация, опыт, проблемы) [Текст] / М.К. Старовойтов. – М.: Наука, 2001. – 312 с.
10. <http://www.cis2000.ru/Budgeting>.
11. Дугельный, А.П. Бюджетное управление предприятием [Текст] / А.П. Дугельный, В.Ф. Комаров. – М.: Дело, 2004. – 432 с.
12. Бланк, И.А. Финансовый менеджмент: учебный курс [Текст] / И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр, 1999. – 528 с.
13. Старовойтов, М.К. Современная российская корпорация (организация, опыт, проблемы) [Текст] / М.К. Старовойтов. – М.: Наука, 2001. – 312 с.
14. <http://www.cis2000.ru/Budgeting>.