

Мельничук В.В., к.е.н., доцент
кафедри обліку, аналізу та аудиту в АПК
(ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»)

БЮДЖЕТУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ АПК

АНОТАЦІЯ. У статті обґрунтовано ефективність бюджетування як інструменту управління на всіх етапах процесу управління підприємств АПК. Наведено шляхи впровадження бюджетування на підприємствах.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: бюджетування, бюджет, управлінський облік, етапи процесу управління.

Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Ринкові умови господарювання потребують ефективніших підходів до управління підприємством. Зміна принципів управління в останні роки обумовила актуальність проблеми розвитку бюджетування в Україні. Це зумовлює необхідність створення ефективної системи здійснення бюджетування на вітчизняних підприємствах. Прийняття управлінських рішень на підприємстві все більше ускладнюється в зв'язку з неефективним використанням інструментів управління. Це особливо актуально для підприємств, які працюють з портфелем проектів короткострокового і довгострокового періоду виконання, що характеризуються невизначеністю виробничої і збутової програми, а також відсутністю оплати в необхідний термін. Підприємства виробничої сфери добре усвідомлюють існуючі проблеми і вбачають можливість їх передбачення та вирішення шляхом побудови ефективного управління на основі бюджетування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Досліджували і вивчали питання бюджетування на підприємствах такі вчені — Банкер Раджив Д., Каплан Роберт, Ерик Хелферт, Хліпальська В., Савчук В., Колесник М., Добровольський Е., Карабанов Б., Боровков П., Глухов Е., Бреслав Е., Касаткина Н.В., Шамрай А. Н., Запорожець І.

Формування мети і завдання дослідження. Метою статті є визначення місця бюджетування в загальній системі управління підприємствами АПК і обґрунтування шляхів його запровадження на підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Сьогодні бюджетування стає популярною технологією управління фінансами на підприємствах у країнах із ринковою економікою. Роль та місце бюджетування можна розглядати двояко в сучасній фінансовій теорії та практиці:

У вузькому значенні цього терміну як підсистему управлінського обліку, яка має цільове скерування, а завдяки цьому відповідні завдання та функції, а також складові елементи: об'єкти, методи та організаційні форми.

Бюджетування це планування, облік та контроль ресурсів і результатів діяльності організації в розрізі центрів фінансової відповідальності за допомогою фінансового інструменту бюджету.

Планування є однією з основних функцій управління. Реалізація цієї функції охоплює встановлення нормативів та складання зведеного бюджету і зумовлює необхідність оцінити майбутні умови діяльності, враховуючи як зовнішні, так внутрішні фактори: виробничі потужності, рівень витрат діяльності, процентні ставки за кредити, попит на продукцію, рівень конкуренції тощо. Тим самим збільшується поінформованість керівництва підприємства й окремих структурних підрозділів стосовно зовнішнього економічного середовища. Формування бюджетів дозволяє підготуватися до вирішення проблем, які можуть виникнути у майбутньому, оцінити наслідки тих чи інших дій та обрати найефективніший з альтернативних варіантів. Наприклад, одержавши інформацію про нестачу грошових коштів протягом літніх місяців для забезпечення поточної діяльності на підставі даних відповідного бюджету, керівництво заздалегідь має можливість запобігти негативним тенденціям або шляхом скорочення витрат на цей період, або залучивши додаткове фінансування

Бюджетування охоплює всю сукупність управлінських процесів, які забезпечують життєвий цикл бюджету .

Бюджет це комплексний план діяльності компанії, що виражений у фінансових або кількісних показниках статтях) і охоплює визначений проміжок часу.

Бюджетування це метод проектування майбутніх значень фінансових звітів.

Підприємство повинно чітко позиціонувати себе в цих фінансових координатах, плануючи власні переміщення в майбутньому та їх наслідки, знаходячи прийнятне співвідношення між трьома вказаними вище величинами.

Тобто не можна ототожнювати планування із бюджетуванням, оскільки це не відображає суті останнього як управлінського процесу із замкнутим контуром, що об'єднує процеси планування, контролю, аналізу, регулювання в єдину систему.

У широкому розумінні бюджетування це інформаційна система управління фінансово-грошовими потоками всередині підприємства на базі функціонування центрів відповідальності [2, с.3-7].

Можна зробити висновок, що бюджетування це технологія управління бізнесом на всіх рівнях компанії, що забезпечує досягнення її стратегічних цілей за допомогою бюджетів через ефективне функціонування всіх структурних підрозділів, на основі збалансованих фінансових показників

Основою принципу бюджетування є фінансова структура, яка повинна відображати структуру бізнесу і видів діяльності підприємства.

Якщо підприємство має декілька напрямків діяльності, які є відносно самостійними джерелами отримання прибутку, кожне повинно мати свій бюджет.

Це дає змогу оцінити результати діяльності з кожного напрямку, забезпечити ефективне управління.

Обов'язкова умова бюджетування делегування прийняття фінансових рішень центрам фінансової відповідальності (ЦФВ), утвореним на базі організаційної структури підприємства.

Процес досягнення основної мети концепції й рішення поставлених завдань вимагає формування основних принципів, відповідальних за дієздатність пропонованої концепції.

Так, ключовим принципом концепції системи організації бюджетування підприємства слід вважати принцип порівняльності зведених бюджетів (бюджету доходів і витрат, бюджету грошових коштів і бюджету балансового листа) формами фінансової звітності підприємства (звітом про фінансові результати, звітом про рух грошових коштів і балансом підприємства відповідно).

Принцип покликаний забезпечити ефективне проведення план-факт аналізу виконання бюджетів, здійснення зустрічних перевірок на предмет автентичності даних за допомогою зіставлення фактичних показників бухгалтерського обліку з фактом виконання операційних бюджетів.

У свою чергу, доцільним є відповідність системи операційних бюджетів підприємства двом основним принципам:

1) принципу адаптивності кожної з форм операційних бюджетів до умов фінансово-господарчої діяльності реципієнта (струк-

турного підрозділу підприємства, для якого призначена форма операційного бюджету);

2) принцип у повного висвітлення — кожна з бюджетних форм повинна містити весь обсяг інформації про фактичний потенційні наслідки операцій і подій, які можуть вплинути на рішення, що приймаються на їх основі.

Порушення викладених принципів у сукупності або кожного з них окремо може призвести до статичності бюджетної інформації й втрати основного призначення системи операційних бюджетів підприємства — бути основою для прийняття локальних управлінських рішень підрозділами-реципієнтами.

Основними завданнями концепції системи організації бюджетування є :

1) визначення місця бюджетування в єдиній обліковій системі підприємства, його взаємозв'язки з оперативним, бухгалтерським і управлінським обліками , що дозволяє створити цілісне уявлення про облікову систему підприємства, виділити основні інформаційні потоки прийняття управлінських рішень;

2) формування основних принципів дієздатності розроблених інструментів системи бюджетування, що є запорукою його ефективного функціонування;

3) розробка методики аналізу фінансово — господарчої діяльності підприємства;

4) зростання ефективності фінансово-господарчої діяльності підприємства, вираженої в показниках вихідного сумарного інформаційного потоку концепції

5) зміцнення фінансової стабільності й високий ступінь керованості підприємством.

Завданнями другого рівня, рішення яких здійснюється при використанні запропонованої концепції організації бюджетування, є :

- спрощення системи внутрішнього документообігу підприємства з одночасним розмежуванням чітких функціональних зв'язків у структурі управління;

- встановлення нормативів основних видів видатків, цільових показників (нормативів) прибутків;

- аналіз і виявлення внутрішніх резервів формування й збільшення прибутків, резервів інвестиційно-інноваційної діяльності підприємства;

- оптимізація обсягу податкових і інших обов'язкових платежів підприємства;

- оцінка якості структури витрат (на рівні операційних бюджетів підприємства);

- класифікація й агрегування витрат підприємства у представленні, зручному для оперативного прийняття управлінських рішень;

- виділення центрів фінансової відповідальності;

- ефективне управління грошовими потоками підприємства й інші завдання.

Для успішного впровадження й подальшого функціонування системи бюджетування на підприємстві необхідно дотримуватись таких умов:

- удосконалювання організаційної структури підприємства, яке дозволить чітко визначити функції й відповідальність керівників;

- чітка структуризація всіх процесів, визначення відповідальних за них осіб з метою автоматизації операцій і спрощення процесу бюджетування;

- стандартизація даних, яка налагодить їх спільне використання всіма бізнес-одинацями підприємства;

- інтеграція бюджетування з організаційною та інформаційною структурами підприємства, що дозволить підвищити ефективність всієї системи управління [3, с. 24].

Розробляючи і впроваджуючи систему управлінського обліку, яка є невід'ємною частиною бюджетування, необхідно задатися питаннями, пов'язаними з інтеграцією або сумісністю різних стандартів облікових даних. Ведення управлінського обліку та формування звітності можуть здійснюватися відповідно до певних бухгалтерських стандартів (ПСБО, МСФЗ, US GAAP). Але кожен з цих стандартів має свої особливості використання. Система планування націлена на майбутню економічну діяльність. Безсумнівно, планування та управлінський облік в рамках системи бюджетування повинні бути взаємопов'язані. Це необхідно, перш за все, для того, щоб зробити осмисленим і здатним до порівняння план-фактний аналіз. При цьому вибір системи управлінського обліку визначався специфікою діяльності компанії, складом господарських операцій, а також необхідністю подання фінансової звітності, сформованої з тих чи інших стандартів зовнішнім користувачам або кредитним установам міжнародного характеру.

У 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 розроблення бюджетів, кожне підприємство визначає для себе, який із бюджетів йому розробляти, насамперед беручи до уваги «вузькі місця». Оскільки найчастіше «вузьким місцем» діяльності

підприємства є обсяг реалізації продукції, то, насамперед, складають бюджет продажу, оскільки 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. Бюджет виробництва показує, скільки одиниць продукції потрібно виготовити, щоб забезпечити запланований обсяг продаж і потрібний 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.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямку. Ефективна модель бюджетування повинна включати всі етапи процесу управління на підприємстві, в межах якого виконуються: постановка цілей, планування, виконання, стимулювання, мотивування, контроль, облік, аналіз і регулювання (формування управлінського впливу і коригування планів або цілей). Відсутність методики планування, управлінського обліку, не включення планових і фактичних показників бюджету в систему стимулювання і мотивування, а також нерегулярний контроль і неповний аналіз загрожує зривом планів, погіршенням якості роботи, падінням дисципліни, перевитратою ресурсів, а також не дозволяє правильно оцінити як досягнуті цілі, так і майбутні перспективи або негативні ситуації.

Оскільки бюджетування — це механізм, який дозволяє приймати оптимальні, найбільш ефективні рішення щодо керування та розвитку діяльності підприємства, то лише завдяки професійному правлінню можна досягти успішності та процвітання підприємства. Тому питання бюджетування на підприємстві потребує подальшого вивчення і уточнення з урахуванням потреб сьогодення.

Бібліографічний список

1. Управленческий учет / [Аткинсон Э.А., Банкер Р.Д., Каплан Р.С., Янг М.С.] / Пер. с англ.: А. Рахубовский, Д. Рахубовская. — М.: Вильямс, 2005. — 880 с. -ISBN 5-8459-0635-0.
2. Сокольников И.В. Бизнес-курс МВА. Управленческий учет и бюджетирование: [навчальний посібник для студ. вищ. навч. закл.] / Сокольников И. В., Сорокин А. А. — БизнесСофт- 2006 г.
3. Білобловський С. Складові елементи процесу бюджетування / С. Білобловський // Економіка. Фінанси. Право. — 2002. -№ 8. — С. 20-25.