

УДК 338.45: 658.1

О.О. АНТОНЕЦЬ, асистент, НТУ „ХП”, Харків

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ПОСТАНОВКИ БЮДЖЕТУВАННЯ НА МАШИНОБУДІВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

У статті досліджується один з найефективніших напрямків управління підприємством – бюджетування. Розглянуто підходи різних авторів до використання технології бюджетування. Запропоновано методику інтеграції бюджетування та системи збалансованих показників, застосування яких надасть своєчасного реагування на динамічні зміни в бізнес-середовищі підприємства.

In the article one of the most effective directions of management by an enterprise is explored is budgeting. Approaches of different authors are considered to the use of technology of budgeting. The method of integration of budgeting and system of the balanced indexes application of which will give timely reacting on the dynamic changing in the business-environment of enterprise is offered.

Ключові слова: управління підприємством, ефективність, бюджет, планування.

Вступ. У сучасних умовах система внутрішньофірмового планування, що діє на більшості вітчизняних промислових підприємствах, не володіє можливостями гнучкої адаптації до динамічних змін оточення бізнесу, необхідною достовірністю і достатньою оперативністю для ефективної координації всіх ресурсів підприємства при вирішенні поточних і перспективних задач.

Вдосконалення системи внутрішньо фірмового планування може бути досягнуте на основі оволодіння стратегічним баченням проблем підприємства і його структурних підрозділів; мобільного реагування на зміни умов господарювання; розробки і впровадження сучасних інструментів внутрішньо фірмового планування виробництва. Одним з таких ефективних інструментів є бюджетування, що дозволяє здійснювати моніторинг процесу досягнення мети і підвищувати обґрунтованість ухвалюваних управлінських рішень на основі координації і цільової орієнтації ресурсів підприємства.

На теперішній момент в працях вітчизняних та зарубіжних економістів висвітлено два основних методичних підходи до бюджетування. Перший з них - на основі фінансової структуризації - традиційний підхід. На основі організаційної структури підприємства проводять фінансову структуризацію, тобто розробляється модель фінансової структури. В рамках такого підходу виділяють в свою чергу ще 2 напрямки:

1) бюджетування через приріст. За цією методикою беруть фактичні показники попереднього періоду і корегують їх із урахуванням стратегічних цілей та

обмежень. Перевагою цього методу є його простота та широка практична розповсюдженість, а недоліком – те, що в процесі бюджетування не аналізується ефективність витрат, а досягнуті результати автоматично переносяться на наступний період; [2,4]

2) бюджетування „з нуля”. За цією методикою менеджери повинні кожний раз обґрунтовувати заплановані витрати. Цей метод потребує від кожного бюджетного центра детального аналізу діяльності для виявлення неефективних операцій і вибору найвигідніших напрямків використання ресурсів.[3]

Другий з методичних підходів засновується на моделюванні бізнес-процесів. Методика постановки бюджетування на основі бізнес-процесів отримала назву АВВ методика. Цей метод використовується тими підприємствами, які вже використовують традиційний метод бюджетування і впровадили процесне управління. Процесний підхід має на увазі виконання послідовних кроків: визначення потреб клієнтів, формування цільових установок, складання переліку необхідних робіт по кожній цільовій установці, деталізація цих робіт на процеси. Після цього розраховується кількість необхідних ресурсів на кожний процес – бюджети процесів [1].

На більшості промислових підприємств систему бюджетування використовують як основний інструмент внутрішньо фірмового планування для раціонального розподілу обмежених ресурсів, обліку витрат і здійснення контролю за виконанням плану. В даний час відсутність в системі бюджетування показників, що характеризують ступінь реалізації стратегії, орієнтація на рішення переважно короткострокових завдань, розподіл ресурсів в бюджетах без урахування перспективних цілей і стратегічних ініціатив персоналу підприємства не дозволяють повністю використовувати потенціал бюджетування. Потреба у вдосконаленні системи бюджетування визначає актуальність цього дослідження.

Постановка завдання. Метою дослідження є розробка системи бюджетування машинобудівного підприємства, що враховує стратегічні орієнтири підприємства та має можливості адаптації до змін в бізнес-оточенні підприємства.

Методологія. Розробка і впровадження інтегрованої системи бюджетування, на думку автора, повинні базуватися на принципі чіткого розподілу відповідальності, встановленні стратегічних орієнтирів з метою реалізації розроблених і поставлених завдань на підприємстві, а також на принципі прозорості в системі внутрішньо фірмового планування і контролю над внутрішніми матеріальними і фінансовими потоками підприємства.

Результати дослідження. Пропонований підхід на основі використання бюджетування і його стратегічних взаємозв'язків з СЗП (система збалансованих

показників) дозволив створити єдину концепцію формування бюджетування, інтегрованого з СЗП (табл. 1).

Концепція СЗП припускає побудову системи внутрішньо фірмового планування, орієнтовану на стратегію. Розробка СЗП починається з формулювання стратегічних цілей. Наступним кроком після формулювання цілей стає визначення ключових чинників успіху за чотирма проєкціями СЗП: “Фінанси”, “Клієнти”, “Процеси” і “Потенціал”. Для кожного чинника розробляються ключові показники ефективності. Досягнення поставленої стратегічної мети забезпечується розробкою стратегічних заходів.

Таблиця 1 - Інтеграція бюджетування і СЗП в системі внутрішньфірмового планування

Процеси	Система бюджетування	Система збалансованих показників	Інтеграція в системі внутрішньфірмового планування
Постановка цілей	Орієнтована на середньострокову перспективу	Орієнтована на довгострокову перспективу	Реалізація оптимізації ресурсів і процесів планування, забезпечення плановості і прозорості фінансових потоків, контроль за діяльністю підрозділів і відповідальних виконавців, мотивованість співробітників на рішення задач, що стоять перед підприємством як середньостроковій, так і в довгостроковій перспективі.
Планування	Ефективний розподіл ресурсів підприємства і структурних підрозділів на поточний період	Встановлення ключових чинників успіху. Конкретизація стратегічних цілей і завдань	Постановка цілей і завдань для їх досягнення, розподіл ресурсів в кількісному і вартісному виразі
Координація	Високий ступінь зв'язку бюджетів центрів фінансової відповідальності і бюджетів підприємства	Причинно - слідчий зв'язок показників ефективності СЗП підрозділів і показників СЗП підприємства в цілому в системі внутрішньфірмового планування	Взаємозв'язані плани показників по підрозділах і підприємстві в цілому
Мотивація і контроль	Стимулювання центрів фінансової відповідальності до оптимального розподілу ресурсів	Досягнення цільових значень СЗП підрозділами	Досягнення центрами фінансової відповідальності цільових значень <i>ключових показників ефективності</i> при оптимальному розподілі ресурсів і отриманні високих об'ємних показників

На думку автора, збалансована система показників взаємодіє з системою бюджетування на трьох рівнях (рис. 1).

На першому рівні СЗП задає для бюджетної моделі підприємства стратегічні цілі на основі виділення ключових факторів успіху. Ключові чинники в цьому випадку будуть відправною крапкою для визначення бюджетної моделі. На другому рівні бюджетування надає конкретні фінансові значення як ключові показники ефективності для СЗП. Відповідно до ключових показників ефективності третій рівень ґрунтується на розподілі фінансових ресурсів підприємства згідно

стратегічним цілям, здійсненні контролю за розподілом і проведенням аналізу реалізації стратегії.

Якщо бюджети і система збалансованих показників відособлені і не розглядаються як єдина система, у підприємства неминуче виникає розрив між стратегічними цілями і результатами поточної діяльності, має місце низька обґрунтованість планування витрат відповідно до стратегічних програм, заходів.

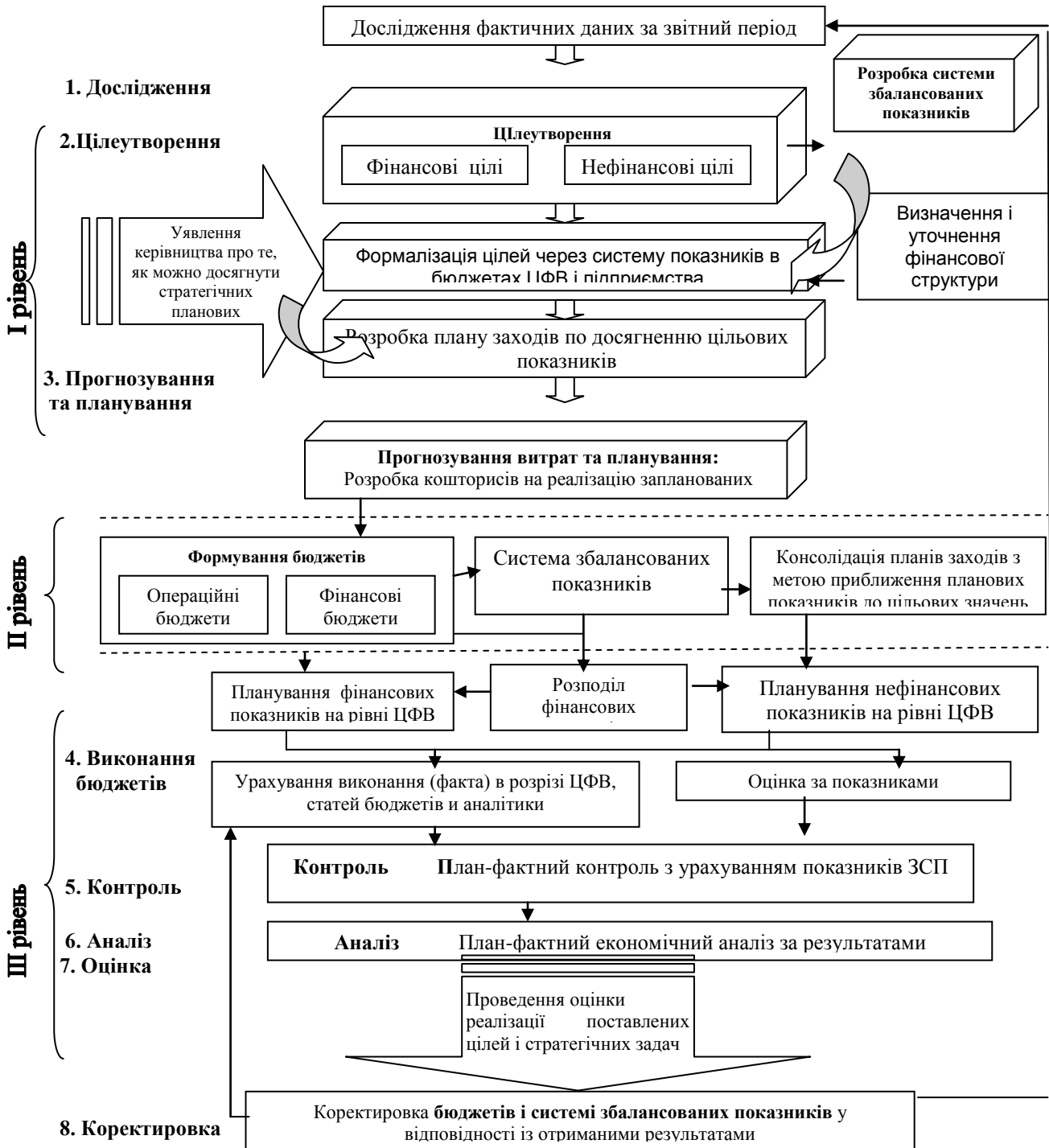


Рис. 1 – Схема інтеграції бюджетування і СЗП у внутрішньо фірмовому плануванні

Характерна риса бюджетування - багатоваріантність прогнозних розрахунків - дозволяє вибрати оптимальний план розвитку підприємства. Розрахунок бюджету, сформованого з урахуванням різних напрямів діяльності підприємства, забезпечує вибір найбільш коректного варіанту витрат для кожного його підрозділу.

Переваги розроблених організаційно-методичних аспектів інтеграції бюджетування і СЗП полягають в наступному: 1) значно підвищується якість роботи по реалізації стратегії, оскільки стратегічні цілі формалізовані і доведені до кожного відділу; 2) з'являється можливість об'єктивнішої оцінки внеску кожного ЦФВ за рахунок обґрунтованості планів і стимулювання їх чіткого виконання; 3) інтеграція забезпечує оцінку ефективності розроблених заходів впродовж всього управлінського циклу бюджетування.

Висновки. Пропонований автором підхід до постановки бюджетування, заснований на інтеграції бюджетування з СЗП, передбачає чітке розділення відповідальності, встановлення стратегічних орієнтирів з метою реалізації поставлених завдань на підприємстві; сприяє оптимізації витрат і більшої прозорості контролю над матеріальними і фінансовими потоками усередині підприємства. Результати проведених досліджень є підґрунтям для подальших розробок щодо формування системи оцінки ефективності бюджетування на машинобудівних підприємствах.

Список літератури: 1. Бримсон Д. Процессно-ориентированное бюджетирование. Внедрение нового инструмента управления стоимостью компании. [Текст] / Д. Бримсон – М.: Издательство „Вершина”, 2007.- 326 с. ISBN: 5-9626-0255-2, 0-471-18631-2. 2. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования. [Текст] / В.Е. Хруцкий, Т.В. Сизова, В.В. Гамаюнов — М.: Финансы и статистика, 2003. — 393 с. ISBN 5-279-02216-0 3. Шим Джай К., Сигел Джойл Г. Основы коммерческого бюджетирования: Полное пошаговое руководство для нефинансовых менеджеров /И.Г. Гладкова (пер. с англ.). [Текст] / Д.К. Шим, Д.Г. Сигел — СПб.: Пергамент, 1998. — 496 с. ISBN: 978-5-9626-0325-4 4. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. [Текст] / К.В. Щиборщ — М.: Издательство «Дело и Сервис», 2001. — 544 с. ISBN 5-8018-0092-1.

Подано до редакції 06.03.2010