

О.О. АНТОНЕЦЬ, асистент, НТУ „ХП”

БЮДЖЕТУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті досліджується один з найефективніших напрямків управління підприємством – бюджетування. Розроблено низку рекомендацій із бюджетування діяльності малого підприємства, враховуючи такі його особливості як функціонування у середовищі з високим ступенем невизначеності, мала кількість управлінського персоналу із широкими професійними компетенціями, обмежені можливості обліку витрат.

В статье исследуется одно из самых эффективных направлений управления предприятием - бюджетирования. Разработан ряд рекомендаций из бюджетирования деятельности малого предприятия, учитывая такие его особенности как функционирование в среде с высокой степенью неопределенности, малое количество управленческого персонала с широкими профессиональными компетенциями, ограниченные возможности учета расходов.

In the article one of the most effective directions of management is investigated by an enterprise are budgeting. The row of recommendations is worked out in relation to budgeting of activity of small enterprise, taking into account such his features as functioning in an environment with the high degree of vagueness, a few of managerial staff with wide professional competenses, limit possibilities of cost account.

Ключові слова. Малі підприємства, фінансове планування, фінансова структура, витрати, бюджетування, класифікатори, бюджетні форми.

Вступ. Малий бізнес в Україні минув стадію становлення і вирішує завдання підвищення ефективності діяльності, оптимізації бізнес-процесів, забезпечення високих конкурентних переваг, що має на увазі широке використання сучасних інструментів управління підприємством. Нині у малих підприємств посилюється потреба в раціональному плануванні бізнесу, особливо, в частині бюджету, ефективному контролі фінансових і товарних потоків, відстежуванні стану розрахунків з постачальниками і замовниками, аналізі і прогнозуванні показників фінансово-господарської діяльності. На сьогодні немає єдиної думки про роль бюджетування в розвитку підприємств і дослідження авторів В.Є.Хруцького, Д.К. Шима, К.В. Щиборща, що стосуються цього питання, як правило, присвячені великим і середнім підприємствам [1,2,3]. Стосовно малого бізнесу науковці В.В. Бочаров, Ф. Аналоуи розглядають бюджетування в основному як інструмент фінансового планування, елемент управлінського обліку [4,5].

З нашої точки зору, бюджетування на малому підприємстві повинно бути комплексним інструментом націленим на оптимізацію витрачання фінансових ресурсів підприємства. В процесі бюджетування має бути

розроблена система взаємозв'язаних планів, обґрунтована маркетинговими прогнозами і створена загальна картина бізнес-процесів підприємства.

Постановка завдання. Метою дослідження є розробка рекомендацій щодо впровадження бюджетування малого машинобудівного підприємства, які враховують особливості малих підприємств та необхідність їх адаптації до змін в бізнесовому оточенні.

Методологія. Теоретико-методологічною основою роботи послужили системно-логічний підхід до вивчення економічних явищ і процесів, логічне узагальнення результатів праць вітчизняних і зарубіжних учених, присвячених діяльності малих підприємств, а також методи структурно - функціональної побудови складних систем - при розробці рекомендацій щодо бюджетування діяльності малого підприємства.

Результати досліджень. Свої складнощі та особливості має постановка бюджетування на малих підприємствах. Вони відображені в таблиці 1.

Таблиця 1- Вплив особливостей малого бізнесу на систему бюджетування

Особливості малого бізнесу	Як вони впливають на систему бюджетування
Фінансові потоки і майно майже завжди розподілені між декількома юридичними особами і підприємцями без утворення юридичної особи	1. Підготовка консолідованої управлінської звітності представляє велику проблему: облікову політику офіційного бухгалтерського обліку у всіх господарюючих суб'єктах уніфікувати практично неможливо. А значить, доводиться вести паралельний облік для збору даних по виконання бюджетів або працювати з некоректними даними. 2. При кожній зміні юридичної структури доводиться коректувати систему збору факту з виконання бюджетів.
Необхідність управлінського обліку усвідомлена, і він знаходиться в процесі становлення і розвитку. Типова стадія - постановка обліку товарно-матеріальних цінностей.	Бюджетування не може бути більш «просунутим», ніж облік. А облік розвивається і відкриває все нові можливості. Доводиться міняти бюджетування у міру розвитку обліку.
Спосіб розвитку - реалізація проектів. Раз на 1-2 роки запускається великий по мірках вже існуючого бізнесу проект, який істотно змінює розклад сил і бізнес-процеси усередині компанії.	Після початку експлуатаційної фази кожного крупного проекту доводиться багато що міняти в системі бюджетування.
Бізнес у багатьох випадках має декілька напрямів, одні з яких відносно автономні, а інші утворюють коопераційні ланцюжки.	Вартість системи бюджетування в розробці і експлуатації залежить не від масштабу (обороту), а від складності взаємозв'язків між частинами бізнесу. Нерідко буває, що масштаби бізнесу відносно невеликі, а вартість постановки бюджетування можна порівняти з витратами на крупне підприємство.
Кадри малого бізнесу - це в основному люди дії	1. У такому колективі будь-які формальні процедури приживаються у край складно. 2. Переконавання, що «спланувати нічого неможливо», дуже живуче.

У пропонованій методиці процес постановки бюджету складається з трьох етапів (табл.2):

Таблиця 2 - Етапи постановки бюджетування на малому підприємстві

Зміст етапу	Результат, що досягається
1. Розробка «каркаса» системи: класифікаторів, первинного варіанту набору форм і їх логічної ув'язки.	Координаційна нарада, ухвалення «каркаса» за основу.
2. Деталізація системи, розробка методик планування по кожному показнику, формування фінансової моделі підприємства, регламенту підготовки бюджетів і збору фактичних даних.	Введення в дію «Тимчасового положення про бюджетування».
3. Тестова експлуатація системи бюджетів на даних поточного місяця і складання бюджету найближчого місяця, збір факту, аналіз відхилень.	Коректування «Положення» і введення його в дію

Етап 1. Розробка «каркаса» системи бюджетів

Крок 1.1. Класифікатори

Класифікатори, що необхідні і достатні для цілей бюджетування на більшості малих підприємств можна завжди звести до п'яти:

«Продукція і послуги». Практика показує, що класифікувати продукцію і послуги дуже непросто, навіть якщо їх небагато. А якщо у підприємства декілька видів діяльності (виробництво, торгівля, послуги), та ще і з взаємними постачаннями, - одне і те ж в різних підрозділах часто називається різними іменами, а різне - однаковими.

«Фінансова структура». Для малих підприємств характерна наступна ситуація: організаційна структура – гнучка, повноваження чітко не закріплені, одні і ті ж функції періодично виконують різні люди. Фінансова структура в цілях бюджетування складається наступним чином за допомогою таблиці, в строках якої записані статті доходів і витрат, а в стовпчиках – підрозділи підприємства. На перетині строк і стовпців робиться відмітка в тому випадку, коли підрозділ впливає на статтю доходів чи витрат, тобто планує її і відповідає. Таким чином, чітко визначаються центри відповідальності.

«Активи і пасиви». Стандартним варіантом для малого підприємства буде наступне угруповання активів: будівлі і споруди, транспортні засоби, оргтехніка, інші основні засоби.

Щодо розрахунку власних засобів, то є 2 шляхи: представити їх як різницю між активами і позиковими засобами або рахувати окремо статті власного капіталу

«Інвестиційні проекти».

«Доходи і витрати».

Класифікатор доходів відповідає верхньому рівню класифікації продукції та послуг, як показано в таблиці 3

Таблиця 3- Класифікатор доходів малого підприємства

Код	Найменування групи	Код статті	Найменування статті	Коментарі
А	Виручка від реалізації продукції і послуг	А1	Внутрішня виручка виробництва	Виручка виробничих підрозділів
		А2	Виручка від надання послуг	Виручка від надання послуг різного характеру
		А3	виручка від надання орендних послуг	Виручка, що отримується від здачі в оренду власних
Б	Дохід від реалізації активів			Виручка від реалізації основних засобів
В	Інші доходи			Доходи, що отримуються не від основної діяльності

Класифікатор витрат формується за наступними елементами витрат: матеріальні витрати, послуги сторонніх організацій, витрати на персонал, витрати на транспорт, витрати на утримання і експлуатацію обладнання, витрати на просування, податки, загальногосподарські витрати, інвестиційні витрати, використання прибутку, непередбачені витрати.

Крок 1.2. Горизонт і період планування

Оптимальними є наступні варіанти:

бюджет складається на календарний квартал з розбиттям по місяцях, і щомісячно коректується на місяці кварталу, що залишилися;

складається «ковзний» бюджет на 2-3 місяці, кожного місяця деталізується план на найближчий місяць і складаються прогнози на наступні.

Крок 1.3. Форми бюджетів

Розіб'ємо форми бюджетів на дві групи: робочі і звідні. Робочі - це ті, куди відповідальні особи вводять дані при плануванні. Звідні - це ті, куди дивиться вищестояще керівництво. Робочі форми вищих рівнів управління можуть містити звідні показники підлеглих підрозділів.

В якості робочих форм на малому підприємстві можна використати наступні: «продажі», «витрати», «зміна залишків (товарообіг)», «замовлення».

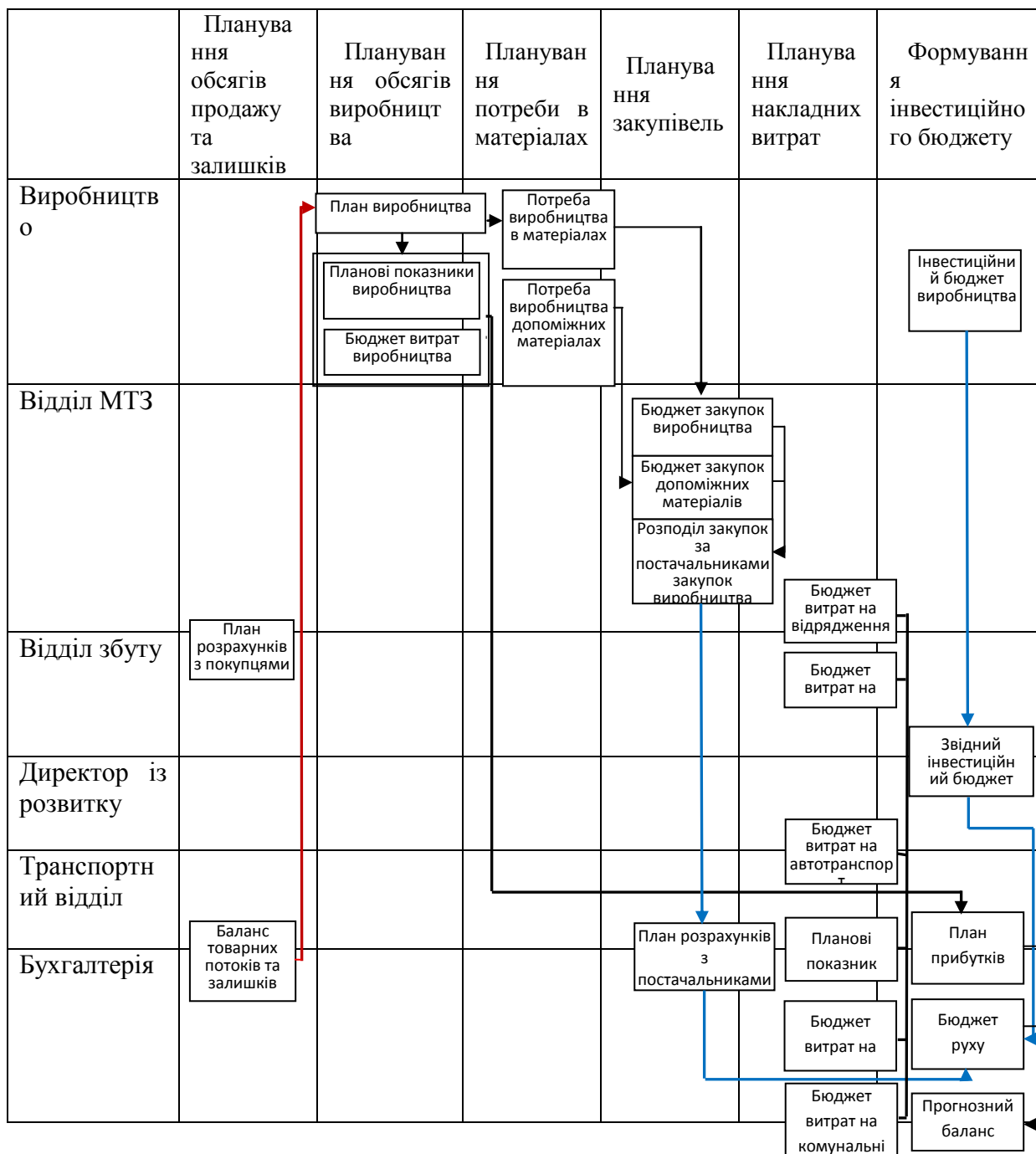
Звідних форм традиційно три: прибутки-збитки, рух грошових коштів і баланс. Число форм може бути дуже різним, залежно від кількості структурних підрозділів і взаємозв'язків між ними: від десятка до півтора сотень.

Крок 1.4. Логіка взаємозв'язків між формами

Завдання на цьому етапі - визначити взаємний вплив показників в різних формах і послідовність їх заповнення.

Необхідно скласти таблицю, де в рядках розташовані підрозділи, а в стовпцях - етапи (стадії) планування. У клітках на перетині розташовано форми бюджетів, а стрілками продемонстровано взаємний вплив показників, що входять у відповідні форми (таблиця 4).

Таблиця 4- Етапи планування виробництва



Етап 2. Деталізація системи

На цьому етапі відбувається розробка методик планування за кожним показником, формування фінансової моделі підприємства, регламенту підготовки бюджетів і збору фактичних даних.

Фінансову модель (набір таблиць, в яких вводяться і розраховуються показники бюджетів) рекомендується скласти в Excel - принаймні, на 3-4 перших періодах планування.

Ключові питання, які належить вирішити на другому етапі:

глибина (деталізація) планування;

принципи формування планової величини по кожному показнику можуть бути наступними: за основу береться фактична величина за попередні роки; встановлюється нормативи; задаються цільові значення.;

вибір принципів організації електронних таблиць - для більшості малих підприємств саме Excel на етапі експлуатації системи бюджетів є оптимальним варіантом, оскільки стандартні програми бюджетування не підходять під нестандартну структуру бізнесу, а програма, що створена за індивідуальним замовленням достатньо витратна.

Крім того, із кожним наступним проектом підприємства структура буде змінюватися, тому експлуатація спеціалізованої програми буде пов'язана із постійним доопрацюванням.

Етап 3. Тестування системи бюджетів

Складається із послідовного заповнення всіх форм на наступний місяць реальними даними, формування звітних бюджетів, їх затвердження і виконання, збір факту, аналіз відхилень. Мета - виявити недоліки: невірні зв'язки і формули, недостовірні норми, незручні таблиці.

Висновки. Комплексне впровадження і застосування бюджетування не лише підвищить якість управління підприємствами малого бізнесу, але і дозволить їм оптимально використати можливості і перспективи, що відкриваються в зовнішньому середовищі, а також забезпечить ефективне використання внутрішніх ресурсів. Результати проведених досліджень є підґрунтям для подальших розробок щодо формування системи оцінки ефективності бюджетування на малих підприємствах.

Список літератури: 1. Хруцкий В.Є., 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. 2. Шим Джэй 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. 3. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. [Текст] / К.В. Щиборщ — М.: Издательство «Дело и Сервис», 2001. —544 с. 4. Бочаров В.В. Коммерческое бюджетирование. [Текст] / В.В. Бочаров.— СПб.: Питер, 2003. - 378 с. 5. Аналоуи Ф., Карами А. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий. [Текст] / Ф.Аналоуи., А. Карами. - Пер. с англ. - М.: Юнити-Дана, 2005. — 400 с.

Поступила в редакцію 2.04.2012р