

**БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК ЭЛЕМЕНТ СИСТЕМЫ ФИНАНСОВОГО
МЕНЕДЖМЕНТА ОТЕЧЕСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ****Тельнова А. В.**

Представлены основные понятия бюджетирования в работах отечественных исследователей в данной области. Изучены и освещены основные подходы к практике планирования и бюджетирования, проанализированы возможности их применения отечественными предприятиями. Сделан вывод о том, что бюджетирование на основе повышения координации и согласованности с подсистемами и функциями финансового менеджмента содействует улучшению результатов в достижении поставленных целей, повышает адаптивность предприятия к внешним и внутренним условиям, управляемость предприятия, снижает возможность ошибок в принятии управленческих решений, обеспечивает взаимосвязь различных аспектов финансового управления.

Представлені основні поняття бюджетування в роботах вітчизняних дослідників у даній області. Вивчені й освітлені основні підходи до практики планування й бюджетування, проаналізовані можливості їх застосування вітчизняними підприємствами. Зроблено висновки про те, що бюджетування на основі підвищення координації й погодженості з підсистемами й функціями фінансового менеджменту сприяє поліпшенню результатів у досягненні поставлених цілей, підвищує адаптивність підприємства до зовнішніх і внутрішніх умов, керованість підприємства, знижує можливість помилок у прийнятті управлінських рішень, забезпечує взаємозв'язок різних аспектів фінансового управління.

Main notions budgeting in functioning (working) the domestic researchers in given area have been presented. Main approaches to practical person of the planning and budgeting, possibility of their using domestic enterprise have been studied and analyzed. Budgeting on the base of increasing of coordination and consensus with subsystem and function of financial management assists the improvement of results in aim achievements, raises the adaptability of the enterprise to external and internal condition, controllability of the enterprise, reduces the possibility of mistakes in taking the management decisions, provides intercoupling different aspect financial management.

Тельнова А. В.

канд. экон. наук, доц. кафедры «Финансы» ДГМА

anntelnova@mail.ru

УДК 336.6

Тельнова А. В.

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК ЭЛЕМЕНТ СИСТЕМЫ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА ОТЕЧЕСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Эффективность финансового менеджмента предприятия определяется наличием информационной базы для принятия управленческих решений, которые требуют формализации и систематизации наряду с использованием современных форм планирования. В условиях рыночной экономики необходим постоянный контроль, анализ, корректирование и планирование финансовых показателей на будущее с учетом сложившейся ситуации на рынке и внутри предприятия. От правильности и точности составления планов, от их гибкости и маневренности, способности адаптироваться к меняющимся условиям зависят успехи в предпринимательской деятельности. Это требует поиска и применения новых форм планирования финансов предприятия, которые позволили бы проводить оценку будущей финансово-хозяйственной деятельности, выявлять потенциальные резервы повышения прибыли, повышать качество принимаемых управленческих решений. Перечисленные возможности воплощаются при применении бюджетирования в системе финансового менеджмента предприятия.

Разработка бюджетов дает представление о возможных проблемах и соответствующих корректировках, необходимых для их устранения. Бюджетирование обосновывает планы и затраты на их воплощение, а во взаимодействии с подсистемами контроллинга и экономической диагностики финансового состояния предприятия своевременно обозначает отклонения фактических показателей от плановых и находит причины этих отклонений для их устранения. Бюджетирование уже доказало свою эффективность в странах с развитой рыночной экономикой и имеет достаточно широкое применение в практике управленческого механизма украинских предприятий.

В развитие теоретических основ бюджетного планирования существенный вклад сделали такие отечественные и зарубежные ученые, как Е. Бригхем, К. Друри, И. Т. Балабанов, И. А. Банк, О. Д. Василик, А. М. Поддерегин, О. О. Терещенко, А. М. Ткаченко, А. Д. Шеремет, А. А. Фендиков [1], С. В. Онищенко [2], О. А. Жамойда [3] и другие. Однако отдельные аспекты организационно-экономического обеспечения бюджетирования в системе финансового менеджмента отечественного предприятия остаются недостаточно освещенными.

Целью статьи является дальнейшее исследование и разработка организационно-экономического обеспечения бюджетирования и обоснование его взаимосвязи с функциями и подсистемами финансового менеджмента предприятия.

Политические и экономические изменения в Украине требуют постоянного совершенствования методов, систем и подходов к управлению. Одним из таких методов является внедрение в систему финансового менеджмента процесса бюджетирования – достаточно современной гибкой технологии планирования. Подходы к трактовке бюджетирования широко представлены в исследованиях отечественных ученых.

«Бюджетирование...представляет собой целостную научно обоснованную систему сбора, анализа и обработки информации, получаемой из внешней и внутренней среды, выполнения расчетов основных и дополнительных показателей экономического состояния предприятия и контроля за их выполнением на всех этапах реализации бюджета. Таким образом, бюджетирование – это технология составления, корректировки, контроля и оценки выполнения финансовых планов, а поэтому бюджетирование преобразуется в основу основ внутрифирменного управления, сущность которого сведена к постановке целей, планированию,

контролю на основе разработанных планов, анализа результатов, определения причин отклонений и принятия решений по их устранению» [1]. Такой подход характеризует бюджетирование как процесс контроля и оценки.

Другой аспект бюджетирования (регулирующий) представлен в определении, данном Онищенко С.В.: «бюджетирование можно охарактеризовать как процесс организации управления финансово-хозяйственной деятельностью субъектов хозяйствования, который основывается на разработке бюджетов в разрезе центров ответственности или направлений деятельности, организации контроля за их выполнением, анализа отклонений от бюджетных показателей и регулировании на этой основе хозяйственной деятельности с целью согласования и достижения намеченных результатов на всех уровнях управления» [2].

Оптимизационный аспект бюджетирования представлен в следующей трактовке: «бюджетирование представляется как система регулярного экономического управления, направленная на оптимизацию финансовых потоков, как инструмент организации учета и контроля финансовых ресурсов, как общая концепция методологии финансового планирования, универсальный инструмент управления ресурсами и организацией» [3].

Как «целесообразную совокупность процессов бюджетного планирования и разработки корректирующих мероприятий на основе контроля выполнения бюджета» [4] представляет процесс бюджетирования Олифирова Ю. А.

Мельник О. Г. предлагает рассматривать бюджетирование как «управленческую технологию, которая предусматривает формирование бюджетов для выбранных объектов и их использование с целью обеспечения оптимальной структуры и соотношения доходов и расходов, активов и пассивов организации или ее звеньев для достижения установленных целей с учетом влияния среды функционирования» [5].

Обобщая вышеуказанные определения, можно сделать вывод, что бюджетирование – не только часть процесса планирования, это процесс, осуществляемый с непосредственным участием подсистем экономической диагностики финансового состояния, планирования и контроллинга системы финансового менеджмента предприятия в тесной взаимосвязи и взаимодополнении, направленный на достижение поставленных перед предприятием целей.

Система бюджетирования должна формировать эффективные производственно-финансовые отношения внутри и за пределами предприятия, должна содействовать принятию правильных управленческих решений на основе построения четких взаимосвязей структурных элементов системы финансового менеджмента. Таким образом, целью разработки бюджетирования на предприятии является достижение максимальной экономической эффективности на основе имеющихся у предприятия финансовых ресурсов и возможностей их потенциальной оптимизации.

Единой модели построения системы бюджетов не существует. Для каждого конкретного предприятия она будет индивидуальной в зависимости от типа предприятия, особенностей его деятельности, масштабов деятельности, этапа жизненного цикла и других факторов. Существует множество типовых организационных схем бюджетирования, примеры применения которых обозначены в работе Виниченко М. Н. (табл. 1).

Однако окончательное решение о внедрении той или иной системы бюджетирования все же применяется руководством предприятия в каждом отдельном случае индивидуально. В основном бюджетирование включает систему операционных бюджетов, которые характеризуют перспективы поступления и использования финансовых ресурсов предприятия. Это бюджеты продаж, запасов готовой продукции, бюджеты доходов и расходов, бюджеты производства. На основании операционных бюджетов формируются основные финансовые бюджеты (например, прогнозный баланс, бюджет движения денежных средств), а затем вспомогательные и специальные бюджеты. Пример построения бюджетирования и взаимосвязи бюджетов представлен на рис. 1.

Таблица 1

Выбор организационной схемы бюджетирования [6]

Размеры / Тип ОСУ	Малое предприятие	Среднее предприятие	Большое предприятие
Функциональная	Схема единого сводного бюджета	схема «от бюджета подразделов к сводному бюджету предприятия»	схема «от бюджетов подразделов к основному бюджету предприятия»
Линейно-функциональная		комбинированная схема	комбинированная схема
Структура по бизнес-единицам		классическая организационная схема бюджетирования для предприятия	классическая организационная схема бюджетирования для подразделов и предприятия
Матричная		схема «от бюджета подразделов к сводному бюджету предприятия»	схема «от бюджетов подразделов к основному бюджету предприятия»

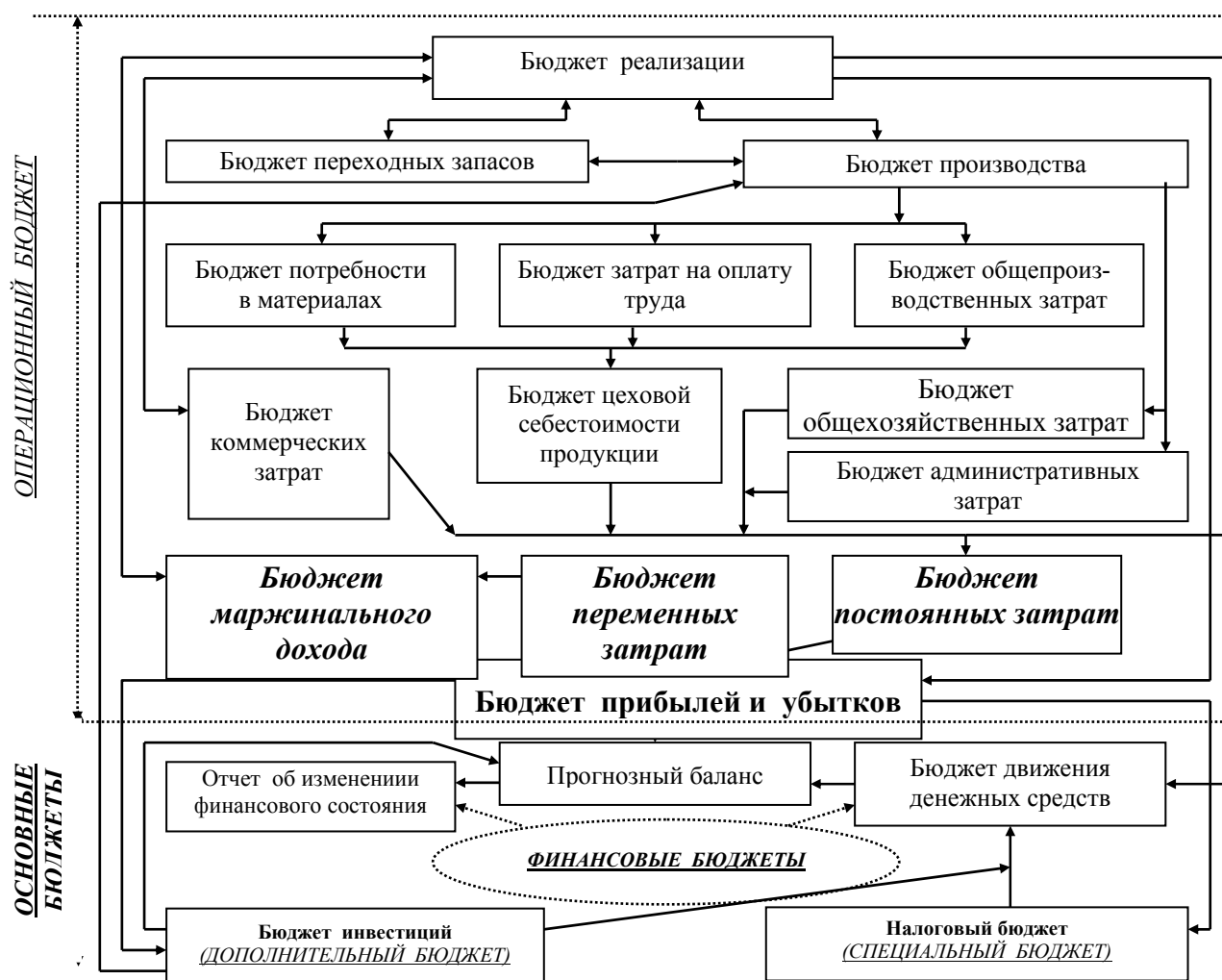


Рис. 1. Структурная схема бюджетов и их взаимосвязь [2]

К принципам бюджетирования можно отнести следующие: индивидуальность построения, достоверность, полнота, обоснованность, гибкость и адаптивность к меняющимся условиям, альтернативность.

Бюджетное управление еще иногда называют управлением по центрам финансовой ответственности (ЦФО). Центр финансовой ответственности – структурное подразделение или группа подразделений, осуществляющие операции, конечная цель которых – максимизация прибыли, способные оказать непосредственное воздействие на прибыльность и отвечать перед руководством фирмы за реализацию поставленных перед ними целей и соблюдение расходов, связанных со своей деятельностью.

Это означает, что тот или иной руководитель подразделения ответственен за доход, другой за затраты, третий за инвестиции и пр. То есть ответственность за финансовые результаты становится персонифицированной. И остается только один шаг до постановки грамотной системы материального стимулирования.

В зависимости от сферы влияния менеджера (руководителя) структурного подразделения различают четыре вида центров ответственности:

- центр доходов – центр ответственности, менеджер которого контролирует доходы центра и несет за них ответственность.
- центр затрат – центр ответственности, менеджер которого контролирует затраты центра и несет за них ответственность.
- центр прибыли – центр ответственности, менеджер которого контролирует доходы, затраты и прибыль центра и несет за них ответственность.
- центр инвестиций – центр ответственности, менеджер которого контролирует прибыль центра и несет за нее ответственность, а также принимает решения о величине оборотного капитала и капитальных вложениях.

Кроме того, выделяют центры финансового учета (ЦФУ), профит-центры и венчур-центры. Такой подход позволит с достаточной степенью точности определить вклад каждого подразделения компании в общую прибыль фирмы, в общие доходы и общие расходы.

Центр финансового учета – структурное подразделение или группа подразделений, осуществляющие определенный набор хозяйственных операций и способные оказывать непосредственное воздействие на прибыльность такой деятельности. Профит-центр – структурное подразделение или группа подразделений, деятельность которых непосредственно связана с реализацией одного или нескольких бизнес-проектов фирмы, обеспечивающих получение прибыли. Венчур-центр – структурное подразделение или группа подразделений, которые непосредственно связаны с организацией новых бизнес-проектов, прибыль от которых ожидается в будущем. Общая система бюджетирования формируется из всех обозначенных центров и бюджетов.

Процесс внедрения и разработки бюджетирования на предприятии рассматривается разных позиций. Так, в работе Онищенко С. В. выделяются следующие этапы: «первый этап связан с разработкой общих стратегических целей предприятия и их согласовании с тактическими целями; второй этап – диагностика существующей организационной структуры, информационной системы, систем планирования и контроля; третий этап состоит в проектировании и утверждении изменений организационной структуры, определении центров ответственности, в разрезе которых будет осуществляться бюджетирование и формирование фактической учетной и аналитической информации, консолидации бюджетов в общую систему бюджетов, построению системы контроля анализа отклонений бюджетных показателей от фактических результатов; последний, четвертый этап связан с обучением специалистов, руководителей центров ответственности и высшего уровня менеджмента, а также с непосредственным внедрением бюджетирования» [2].

Мельник О. Г. имеет другую точку зрения на процесс реализации бюджетирования: «бюджетирование целесообразно рассматривать как управленческую технологию, которая реализуется через такие последовательные этапы: бюджетное планирование, организация,

мотивирование, контролирование и регулирование. Таким образом, бюджетирование охватывает разработку бюджетов разных видов на предприятии; построение в организационной структуре управления органов, которые будут заниматься бюджетированием; формирование положений относительно стимулирования разработчиков и исполнителей бюджетов; проверку и оценивание результативности функционирования бюджетной системы на предприятии; устранение недостатков и отклонений, которые выявлены в процессе бюджетного контролирования, на основе обеспечения необходимых регулирующих мероприятий. Результатом бюджетирования являются полученные методы менеджмента (разнообразные бюджеты, положения о бюджетном комитете, бюджетном регламенте, положений о стимулировании работников за выполнение бюджетных показателей и т.п.), которые после трансформации в управленческие решения становятся способами влияния управляющей системы предприятия на управляемую» [5].

Рассматривая процесс бюджетирования в системе финансового менеджмента предприятия и определяя его взаимосвязь с подсистемами финансового управления, можно представить его в виде следующей схематической последовательности (рис. 2).



Рис. 2. Бюджетирование в системе финансового менеджмента предприятия

В основе построения бюджетирования лежат маркетинговые исследования требований потребителей, изучение объемов спроса и предложения на рынке, определение допустимого уровня цены, т. е. подсистема маркетинга дает исходную информацию для расчета целевого объема реализации и соответствующих других целевых параметров. Параллельно

с исследованием маркетинговых позиций должна проводиться диагностика финансово-экономического состояния предприятия для выявления текущих и потенциальных возможностей предприятия в финансировании своей деятельности, наличия необходимого объема капитала и состава активов, производственных мощностей. Еще одним необходимым аспектом является оценка риска недополучения доходов и увеличения расходов, поэтому на предприятии необходимо иметь несколько альтернативных сценариев с разным уровнем риска и условиями деятельности. На основе информации, полученной от подсистем маркетинга, экономической диагностики финансового состояния и риска формируются целевые ориентиры для предприятия. Затем выполнение этапов подсистемы планирования позволяет получить представление о необходимой сумме материальных, трудовых и финансовых затрат, о расчетной себестоимости, об объеме требуемых дополнительных финансовых ресурсах и производственных мощностях. На основе данных подсистемы планирования происходит разработка бюджетов в соответствии с организационной структурой, видами и масштабами деятельности, поставленными целями. Следует отметить, что наибольшая результативность достигается при разработке гибких и непрерывных бюджетов, которые имеют возможность адаптироваться к изменениям деловой ситуации. Затем происходит исполнение бюджетов и выполнение функций управления активами, пассивами, денежными потоками, прибылью, инвестициями и инновациями в соответствии с определенными бюджетами. Следующим этапом является оценка результативности бюджетирования и выявление слабых мест для соответствующей корректировки отдельных позиций в системе финансового менеджмента. Кроме оценки эффективности бюджетирования, подсистема контроллинга позволяет выявить отклонения от запланированных показателей, определить причины этих отклонений, предоставляя возможность скорректировать любой из этапов системы финансового менеджмента и в частности планирования и бюджетирования.

ВЫВОДЫ

Бюджетирование на основе повышения координации и согласованности с подсистемами и функциями финансового менеджмента содействует улучшению результатов в достижении поставленных целей. Бюджетирование повышает адаптивность предприятия к внешним и внутренним условиям, управляемость предприятия, снижает возможность ошибок в принятии управленческих решений, обеспечивает взаимосвязь различных аспектов финансового управления.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Фендріков А. А. *Управління підприємством на основі бюджетування: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами»* / А. А. Фендріков. – Донецьк, 2008. – 23 с.
2. Онищенко С. В. *Бюджетування в системі фінансового управління підприємством: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.04.01 «Фінанси, грошовий обіг і кредит»* / С. В. Онищенко. – Київ, 2003. – 16 с.
3. Жамойда О. А. *Організація бюджетування промислових підприємств в Україні: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами»* / О. А. Жамойда. – Донецьк, 2004. – 19 с.
4. Оліфірова Ю. О. *Бюджетування грошових коштів в системі управління підприємством: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами»* / Ю. О. Оліфірова. – Донецьк, 2006. – 22 с.
5. Мельник О. Г. *Бюджетування в системі управління підприємством: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами»* / О. Г. Мельник. – Львів, 2004. – 30 с.
6. Вініченко М. М. *Технологія бюджетування як засіб управління матеріальними та фінансовими ресурсами підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами»* / М. М. Вініченко. – Дніпропетровськ, 2005. – 21 с.