

**БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

М. В. Новикова, Н. В. Пискунова

Резюме. В статье рассмотрена сущность системы бюджетирования как формы оперативного планирования на предприятии. Определены условия и сформулированы преимущества применения бюджетирования в системе управления деятельностью украинских предприятий.

Ключевые слова: бюджетирование, планирование, менеджмент, предприятие, управленческая технология

Постановка проблемы. В современных условиях развития бизнеса, система управления на украинских предприятиях показала свою некомпетентность в данном вопросе по сравнению с опытом зарубежных стран. На этом сказалось многолетнее разделение финансового и управленческого учета. Однако современная переориентация цели управленческого учета на конечные финансовые результаты и получение прибыли, вызвала необходимость анализа соответствующей учетной информации. Стремительное развитие новых технологий, жесткая конкуренция, как на национальных, так и на внешних рынках и неудовлетворительное экономическое и финансовое положение отечественных предприятий наталкивают их руководство на мысль о совершенствовании финансового менеджмента на предприятиях, целесообразное использование методов и инструментов финансово-экономического планирования. В данном случае одним из методов управленческого учета, который сейчас все чаще внедряется в работу отечественных предприятий, является бюджетирование.

Анализ последних исследований и публикаций. В течение последних лет вопросам бюджетирования посвящено значительное количество публикаций. Весомый вклад в исследование основных положений бюджетирования финансово-хозяйственной деятельности сделали такие украинские и русские ученые как: М. Билык, Ф. Бутьнец, С. Голов, М. Пушкарь, М. Чумаченко, Ю. Щегловская, А. Кузьмин, А. Мельник, В. Хруцкий, В. Гамаюнов, К. Щиборщ, Ю. Шумило, С. Ковтун, Р. Квасницкая, С. Онищенко, Ю. Барабаш и другие.

Целью данной работы является исследование сущности системы бюджетирования и определение основных предпосылок целесообразности его применения на предприятиях Украины.

Изложение основного материала исследования. Одной из основных функций менеджмента на предприятии является планирование его деятельности с последующим контролем за реализацией принятых планов. Необходимость применения финансового планирования на предприятии обусловлена тем, что оно позволяет выбрать наиболее эффективные пути его развития, воплощает намеченные стратегические цели в конкретные финансовые показатели, дает возможность оценить эффективность деятельности предприятия, позволяет осуществить контроль за использованием финансовых ресурсов, а также может быть инструментом их привлечения [1].

Планирование – это процесс разработки и принятия целевых установок в количественном и качественном выражении, а также определение путей их наиболее эффективного достижения.

Одной из форм финансового планирования выступает бюджетирование (оперативное финансовое планирование), которое является важной функцией финансового управления.

В Украине теоретические аспекты процесса бюджетирования рассмотрены недостаточно, поскольку, несмотря на изучение западного опыта внутрифирменного

планирования, специфика экономических условий в государстве требует корректировки методологических основ формирования бюджета с учетом особенностей украинских предприятий [2].

Термин "бюджетирование" начал использоваться в отечественной практике с принятием независимости Украины и формированием в государстве курса на построение рыночных отношений. В профессиональной литературе нет однозначности и единства подходов в трактовке данного понятия.

В целом бюджетирование – это процесс планирования будущей хозяйственной деятельности предприятия, результаты которого оформляются системой бюджетов.

Наиболее обоснованным на наш взгляд является определение бюджетирования, сформулированное А.Г. Мельником и А.Е. Кузьминым: «Бюджетирование – это управленческая технология, которая предусматривает формирование бюджетов для выбранных объектов и их использование с целью обеспечения оптимальной структуры и соотношения доходов и расходов, поступлений и расходов, активов и пассивов организации для достижения поставленных целей с учетом влияния среды функционирования»[3].

Оперативное планирование работы предприятия и последующий контроль исполнения плановых заданий невозможны без формирования бюджета, как основного инструмента управления, предоставляющего руководству своевременную, точную, и полную информацию о реализации мероприятий по достижению стратегических целей развития хозяйствующего субъекта.

Бюджет – это оперативный финансовый план, составленный, как правило, в рамках до одного года (операционного цикла), отражающий расходы и поступления средств по основным видам деятельности: операционной, инвестиционной и финансовой.

С помощью бюджетирования решают важные управленческие задачи:

- координирование различных видов бизнеса (как видов хозяйственной деятельности предприятия) и структурных подразделений;
- планирование операций, обеспечивающих достижение стратегических целей развития предприятий;
- отслеживание отклонений фактических результатов деятельности предприятия от плановых показателей;
- выявление и анализ причин выявленных отклонений;
- своевременное принятие решений о проведении регулирующих мероприятий по поводу дальнейшего устранения отклонений;
- оперативный контроль за расходованием финансовых и материальных ресурсов, обеспечение плановой дисциплины на предприятии;
- оценка выполнения плана центрами финансовой ответственности и их непосредственными руководителями;
- стимулирование менеджеров центров финансовой ответственности к достижению целей своих подразделений и т.д.

Таким образом, бюджетирование – это, с одной стороны, процесс составления финансовых планов (бюджетов), а с другой – управленческая технология, предназначенная для выработки и повышения финансовой обоснованности принимаемых управленческих решений [4].

Бюджетирование, как управленческая технология, представляет собой совокупность трех важнейших составных частей:

1. Технологии бюджетирования, которая представляет собой виды и формы бюджетов, систему финансово-экономических показателей как основу построения бюджетов, порядок консолидации отдельных бюджетов в единый сводный бюджет.

2. Организации процесса бюджетирования, предусматривающей формирование финансовой структуры предприятия, посредством определения центров финансовой ответственности, бюджетного регламента, этапов бюджетного процесса, графика документооборота, системы внутреннего документооборота.

3. Информационных технологий, которые позволяют не только разработать стратегии будущего финансового состояния предприятия, но и осуществить оперативный сбор, обработку и консолидацию фактических данных, необходимых для бюджетного контроля [5].

Как управленческая технология бюджетирование является не только инструментом планирования, но и инструментом контроля за состоянием финансово-хозяйственной деятельности предприятия, из чего можно сделать вывод о том насколько успешно реализуются отдельные проекты и дела всей компании, путем сопоставления плановых и фактических показателей бизнеса.

Для применения на практике системы бюджетирования необходим ряд обязательных условий, которые позволят обеспечить эффективность работы системы в целом:

1. Предприятие должно располагать соответствующей методической и методологической базой разработки, контроля и анализа исполнения сводного бюджета, а работники управленческих служб должны быть достаточно квалифицированными, для того чтобы умело применять эту методологию на практике. Методическая и методологическая база составления, контроля и анализа исполнения сводного бюджета представляет собой аналитический блок (или компонент) бюджетного процесса.

2. Для того чтобы разрабатывать бюджет, контролировать и анализировать его исполнение нужна соответствующая количественная информация о деятельности предприятия, достаточная для того, чтобы представить себе его реальное финансовое состояние, движение финансовых потоков, основные хозяйственные операции. Следовательно, на предприятии должна существовать система управленческого учёта, регистрирующая факты хозяйственной деятельности, необходимые для обеспечения процесса составления, контроля и анализа сводного бюджета.

3. Бюджетный процесс всегда реализуется через соответствующую организационную структуру и систему управления, существующие на предприятии.

Необходимость внедрения системы бюджетирования на отечественных предприятиях можно обосновать с помощью возникновение необходимости в нахождении внутренних резервов снижения затрат, обосновании оптимального уровня затрат финансовых средств, оптимизации налоговой политики и других задач, связанных с совершенствованием системы управления предприятием [6].

Для оценки эффективности внедрения системы бюджетирования на отечественных предприятиях следует проанализировать ее основные преимущества:

- улучшение финансовых результатов на основе управления прибылью и затратами, рациональное распределение и использование ресурсов;
- оптимизация затрат и внедрение оперативного контроля за постоянными и переменными затратами;
- улучшение платежеспособности предприятия на основе эффективного управления денежными потоками;
- четкость и целенаправленность деятельности организации, ритмичность и непрерывность производственно-хозяйственных процессов;
- повышение качества и оперативности принятия управленческих решений, согласование;

– координация действий отдельных подразделений (филиалов, отделений и др.) и отделов предприятий, а также отдельных направлений деятельности для достижения поставленных глобальных задач;

– улучшение процессов коммуникации на предприятии, возможность стимулирования персонала [7].

Из вышесказанного следует, что бюджетирование позволяет координировать достаточность финансовых ресурсов для производственной, инвестиционной и финансовой деятельности. Хорошо поставленная бюджетная система на предприятии поможет усовершенствовать координацию всех его подразделений, улучшить мотивацию, повысить ответственность менеджеров всех уровней, предсказать финансовый результат, предотвратить кризисные ситуации.

Однако, несмотря на явные плюсы, современная система бюджетирования субъектов хозяйственной деятельности не пользуется спросом у руководящего состава отечественных предприятий. Основные причины, следующие:

– процесс бюджетирования является слишком трудоемким и дорогим;

– бюджетирование малоприспособлено в условиях современной конкурентной среды и не отвечает, ни потребностям руководителей, ни потребностям операционных менеджеров предприятий;

– значительные размеры манипулирования цифровыми данными форм отчетности предприятий, которые достигли недопустимого уровня и т.д. [8].

Стоит указать, что бюджетирование – это слабое место значительного количества украинских предприятий уже на протяжении многих лет, но обычно субъекты предпринимательской деятельности в своем большинстве не уделяют должного внимания данным проблемам. Однако стремительные изменения в современных меняющихся рыночных условиях и потрясения в жесткой конкурентной среде, открыли эти проблемы и вывели их на всеобщее рассмотрение.

Анализируя проблемы, с которыми сталкиваются руководители отечественных предприятий при внедрении системы бюджетирования, можно предложить ряд мероприятий для оптимизации данного процесса:

– внесение изменений в учетную политику предприятия;

– разработка соответствующих нормативных положений и должностных инструкций;

– изменение формы первичных документов. Например, первичные документы, которыми оформляются расходы на заработную плату или отпущенные материалы могут содержать код соответствующей статьи бюджета и название центра финансовой ответственности;

– создание соответствующей системы кодификации статей бюджета и центров финансовой ответственности, на основании усовершенствованных первичных документов;

– ведение автоматизированного учета, для осуществления оперативного сбора, обработки и консолидации фактических данных;

– разработка аналитических форм для целей периодического анализа отклонений от бюджета.

Таким образом, с целью повышения эффективности бюджетирования необходимо обеспечить скоординированную и обоснованную деятельность по его внедрению на предприятии. Разработчики бюджетов обязаны своевременно информировать менеджеров высшего звена о возможности достижения тех или иных плановых показателей или же об альтернативных вариантах использования ресурсов. Также, участники бюджетного процесса в своих отчетах должны не только отражать

количественные показатели деятельности предприятия, но и дополнять их необходимыми к ним пояснениями – как к отдельным показателям, так и к сводным итогам, что позволит руководству проводить более детальный анализ с целью оценки целесообразности этого процесса [9].

Выводы. В результате вышеизложенного материала можно сказать, что систему бюджетирования следует рассматривать как процесс эффективного управления результатами финансово-хозяйственной деятельности предприятия в целом.

Динамично развивающиеся рыночные условия и жесткая конкурентная среда побуждают руководство современных украинских компаний все больше использовать систему бюджетирования в своей деятельности. На сегодняшний момент бюджетирование выступает как инструмент управления движением денежных средств, который дает возможность оперативно контролировать ликвидность компании и максимально эффективно планировать денежные средства.

Таким образом, система бюджетирования является эффективной и целесообразной для внедрения на отечественных предприятиях. Она является чрезвычайно гибкой, что позволяет достигать нескольких целей в развитии предприятия одновременно. В результате применения системы бюджетирования, предприятие получит эффективный инструмент финансового менеджмента, использование которого позволит спланировать финансово-хозяйственную деятельность с помощью составления бюджетов, направить ее на достижение определенного финансового результата, оптимизировать финансовые потоки, своевременно выявлять отклонения плановых и фактических показателей и обеспечить прибыльность организации. Все это способствует повышению конкурентоспособности предприятия на отечественном рынке.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Щегловская Ю.А. Бюджетирование как инструмент эффективного финансового планирования / Ю.А. Щегловская // Аудит и финансовый анализ. – 2010. – №1. – с. 13–15.
2. Онищенко С.В. Упрощення бюджетування на вітчизняних підприємствах / С.В. Онищенко // Фінанси України. – 2003. – № 4. – С. 45
3. Кузьмін О.Є Бюджетування на підприємстві: навч. посібник. / О.Є Кузьмін, О.Г. Мельник – К.: Кондор, 2008. – 312 с.
4. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования. / В.Е. Хруцкий, В.В. Гамаюнов – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 464 с.
5. Щиборщ, К.В. Бюджетное планирование деятельности промышленного предприятия / К.В. Щиборщ // Аудитор. – 2003. – № 2. – с. 45 – 57.
6. Квасницька Р.С. Бюджетування на підприємстві: суть та основні передумови ефективного застосування / Р.С. Квасницька, А.В. Колеснік // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011. – №4. – с. 247–250.
7. Шумило Ю.О. Бюджетування як важливий елемент операційного планування / Ю.О. Шумило // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – №7. – с. 105– 111
8. Ковтун С.М. Бюджетування на сучасному підприємстві, або як ефективно управляти фінансами. / С.М. Ковтун – Х.: Фактор, 2005. – 340 с.
9. Барабаш Ю.О. Необхідність бюджетування на підприємстві [Текст] / Ю.О.Барабаш // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2007. – №3. – с. 110–112.

УДК 330.341.12

МЕХАНІЗМ РОЗРОБКИ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ ТА ОЦІНКА ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ

А. І. Олексієнко, Е. Ю. Терещенко

Резюме. Розглянуто механізм розробки інноваційних проєктів, як процес послідовних за часом етапів (фаз), що відрізняються один від одного видами діяльності і забезпечують здійснення проєкту.