

УДК 330.143.1:658

БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК МЕТОД УПРАВЛІННЯ НЕОПЕРАЦІЙНИМИ ДОХОДАМИ І ВИДАТКАМИ ПІДПРИЄМСТВ

ТРИДІД Олександр Миколайович

доктор економічних наук, професор

В сучасних умовах господарювання для забезпечення оптимального обсягу позитивних грошових потоків підприємствам необхідний внутрішній управлінський контроль не тільки за доходами й видатками, пов'язаними зі звичайною діяльністю, але й за доходами й видатками від інших видів діяльності, у тому числі фінансової, інвестиційної та інших.

Такий контроль, на наш погляд, можна здійснювати на основі оперативної внутрішньої звітності, побудованої з використанням елементів бюджетування. Традиційне використання бюджетів на сьогодні головним чином пов'язане з управлінням виробничими витратами. Однак українські умови, у яких розвиваються елементи ринкового управління, вимагають розумного сполучення різних видів доходів і видатків, та управління всіма їхніми видами на належному рівні.

Тому задача розробки організаційного механізму управління доходами й видатками підприємства, не пов'язаними з основною діяльністю, з використанням бюджетування на сьогодні є дуже актуальною для багатьох підприємств.

Система внутрішньої звітності – це елемент управлінського обліку, що дає керівництву підприємства можливість одержання необхідної інформації, зручної у використанні при прийнятті управлінських рішень. Така інформація містить у собі:

- інформацію про загальну картину діяльності підприємства;
- інформацію про існуючі проблеми;
- інформацію для прийняття оперативних управлінських рішень;
- інформацію для планування;
- інформацію для прийняття стратегічних управлінських рішень.

Однією з головних проблем при організації виробничої управлінської звітності є співставлення фінансового та матеріального балансу, коли при взаємодії різних служб, кожна з них звітує про виконання роботи своєї ділянки, відстоює свої інтереси, але при цьому результати їхніх звітів часто неможливо об'єднати в «підсумкові» показники організації у взаємозв'язку з формами звітності № 2 «Звіт про фінансові результати» і № 3 «Звіт про рух грошових коштів». Ще складніше справа з контролем за доходами та видатками, не пов'язаними з основною діяльністю: фінансовими, інвестиційними, іншими операційними та іншими доходами. Навіть на великих підприємствах внутрішні функціональні служби й структурні підрозділи не підозрюють, до чого можуть привести, наприклад, зірваний графік поставки продукції, виготовленої з давальницької сировини, і визнані відповідно до цього факту штрафні санкції; або негативні курсові різниці, що виникли у зв'язку з невдалими рухами в часі торговельних і посередницьких операцій із закордонними партнерами.

Тому організувати ефективну систему контролю на основі внутрішньої управлінської звітності за іншими видами доходів і видатків треба, на нашу думку, з використанням елементів бюджетування, широко застосовуваних у цей час в управлінському обліку. Саме вирішення цієї проблеми і є основною метою даної статті.

В економічній літературі [1–3] зведений бюджет (від англ. *master budget*) визначається як план діяльності підприємства на встановлений період часу (бюджетний період), виражений у низці цільових (бюджетних або планових) показників, що охоплюють всі сегменти бізнесу підприємства й підрозділів, що становлять її організаційну структуру. У вітчизняній і перекладній літературі також часто зустрічаються визначення «основний бюджет», «майстер-бюджет». Зведений бюджет складається із трьох підбюджетів 1-го рівня: операційного, інвестиційного й фінансового [4–7].

Складання бюджетів на підприємствах здійснюється, як правило, відповідно до завдань фінансової політики. Кожний бюджет структурного підрозділу й зведений бюджет рекомендується складати за показниками видатків:

- план (щодня, на місяць);
- факт (щодня, спочатку місяця);
- відхилення (щодня, з початку місяця).

«Бюджет» такого типу є своєрідним звітом про виконання оперативного плану, у якому щодня накопичується інформація. Обчислення виробничої собівартості і її контроль на основі звітів з елементами бюджетування – досить складна справа в практиці роботи підприємств. Далеко не кожне велике й середнє підприємство, що має фінансові труднощі, може дозволити собі організацію такої системи.

Що стосується управління іншими операційними, фінансовими та іншими доходами й видатками, то організувати їхній контроль із використанням в оперативній звітності елементів бюджетування простіше, оскільки основна маса таких видатків і доходів «прив'язана» до розрахунків коштами, і вимагає лише деталізації інформації вже комп'ютеризованих ділянок обліку касових, банківських і розрахункових операцій. Звичайно, тут може знадобитися й додаткова інформація, наприклад: про умови, що розкриті в господарських договорах, про суми пред'явлених і виконаних у судах позовів; рішення зборів акціонерів по дивідендній політиці та іншій інформації, необхідній для відбиття в бюджет-звітах по видах діяльності.

Розроблена нами методика управління неопераційними доходами та витратами складається із чотирьох етапів:

I етап – визначення структури зведеного бюджету промислового підприємства та складання бюджетів першого рівня (операційного, інвестиційного і фінансового) на основі деталізації показників неопераційних доходів і видатків.

II етап – виявлення найбільш значущих для підприємства нормативів (стандартних видатків) і організація заходів з покриття таких видатків аналогічними надходженнями (доходами):

- по видах діяльності (операційної, фінансової й інвестиційної);
- по виробничих підрозділах, функціональним відділах і службах та по непромислових групах підприємства.

Цей крок дозволяє будувати бюджети 2-го рівня в розрізі кожного виду інших видів доходів і видатків.

III етап – для побудови аналітичних бюджетів-звітів 3-го рівня потрібно виділення групи показників у бюджетах 2-го рівня в цілому.

Проводиться деталізація інших доходів і видатків для кожного підрозділу, відділу, служби, групи, на які може бути покладена відповідальність за контроль над такими показниками. Для кожного підприємства такий крок виконується з урахуванням його структури управління. Деталізація традиційно вимагає ведення кодів (шифрів) при відбитті доходів і видатків в оперативному обліку й при формуванні аналітичних таблиць (бюджет-звітів).

При розробці бюджетів структурних підрозділів і служб підприємства використовується принцип декомпозиції, що полягає в тому, що бюджет нижчого рівня є деталізацією бюджету більше високого рівня, тобто бюджети підрозділів, служб, тощо закладені в бюджети видів діяльності, які у свою чергу конкретизують зведений бюджет-звіт.

IV етап – регулювання планових (нормативних) величин, встановлених для кожного виду доходів і видатків на основі даних аналізу.

Оперативне отримання інформації на основі бюджетів-звітів дозволяє:

- планувати (прогнозувати) надходження грошових потоків по іншим операційним, фінансовим інвестиційним та іншим доходам;

- обмежувати розміри тих або інших небажаних інших видатків;
- впливати на розмір одержуваного прибутку по підприємству в цілому та по окремих видах діяльності.

На досліджуваних промислових підприємствах регіону до інших доходів і видатків, що роблять суттєвий вплив на результати фінансово-господарської діяльності, нами було віднесено такі:

- доходи й видатки, що пов'язані з наданням за плату в тимчасове користування активів підприємства;
- доходи й видатки, що пов'язані з участю в статутному капіталі інших організацій;
- доходи й видатки, що пов'язані з вибуттям активів;
- доходи й видатки, що пов'язані з наданням у користування коштів підприємства;
- доходи й видатки, пов'язані із присудженням або визнанням штрафів, пені, неустойки за порушення умов договорів;
- позитивні й негативні курсові різниці.

Тому побудова аналітичних бюджет-звітів значно спрощується технічно.

Четвертий етап реалізації запропонованої методики складається з послідовно виконуваних кроків:

1 крок. Вибір тривалості бюджетного періоду. Необхідно розуміти, що тривалість бюджетного періоду досить жорстко визначається галузевою й індивідуальною специфікою підприємства, а також особливостями макроекономічного середовища, у якому воно функціонує. Звичайно ключовим принципом, на основі якого визначається тривалість бюджетного періоду, є стратегічне планування над оперативним управлінням. Інакше кажучи, поточна діяльність підприємства визначається стратегічними цілями її розвитку, а не навпаки.

Дане положення має певну практичну значимість при виборі строків бюджетного планування. Двома крайнощами, яких необхідно уникати, є ведення планової (бюджетної) діяльності винятково для цілей поточного управління без розробки стратегічних планів розвитку. У цьому випадку на підприємстві зазвичай складаються короткострокові бюджети строком на 1–3 місяця.

Недоліки цього підходу очевидні. Бюджетування має дві основні функції: планово-аналітичну й контрольнo-стимулюючу. У цьому зв'язку абсолютизація короткострокового бюджетування приводить до того, що довгострокові програми розвитку бізнесу при такому підході «випадають» із загального механізму бюджетного процесу. Це стосується, наприклад, довгострокових інвестиційних програм, конкурентної політики, пов'язаної з агресивним ціноутворенням і збутовою експансією тощо. Наприклад, при зіставленні бюджетних показників звітного й минулого короткострокових (місячних, квартальних) бюджетних періодів може створитися враження, що підприємство має в I кварталі звітного року збитки внаслідок необґрунтованої дивідендної політики. На даний момент часу це може відповідати дійсності. Але аналіз на основі короткострокового бюджету ніколи не виявить перспективні цілі такої політики, які, можливо, є обґрунтованими.

Сполучення довгострокових і короткострокових бюджетів дозволяє проводити управлінську політику, у якій збалансовані й взаємопов'язані стратегічні й поточні цілі підприємства. Такий підхід доцільно використовувати на великих промислових підприємствах, де додаткові витрати по веденню планово-аналітичної роботи виправдані в контексті підвищення якості прийняття управлінських рішень.

Для середніх по розміру підприємств можна рекомендувати планування на основі двох бюджетів (короткострокового квартального бюджету й річного бюджету розвитку).

Для дрібного ж бізнесу, як правило, розумно практикувати лише поточне планування зі складанням тільки квартальних бюджетів. Дрібні підприємства найбільш залежні від зовнішніх факторів ринкової кон'юнктури й при цьому найбільш гнучко можуть «підбудувати» під зміни ринку свій ресурсний потенціал.

2 крок. Визначення оптимальних значень основних взаємозалежних бюджетних параметрів на бюджетний період за критерієм максимізації кінцевих фінансових результатів з урахуванням обмежень, що накладаються нормативними значеннями показників фінансового стану.

Такий крок потребує від менеджерів підприємства розробки управлінських мір (контрольованих зовнішніх впливів) для досягнення встановлених оптимальних значень бюджетних параметрів. Управлінські міри розробляються в розрізі окремих підрозділів підприємства (центрів відповідальності), що дозволяє забезпечити директивний (обов'язковий) характер прийнятого бюджету. Так, до управлінських мір відносять, наприклад:

- встановлення для виробничих підрозділів обмежень по недопущенню (або зниженню) штрафних санкцій, пов'язаних з невиконанням планів відвантаження продукції по договорах;
- для фінансової служби – встановлення завдання, пов'язаного з оптимізацією розрахунків з покупцями й замовниками та обмеження строку отримання коштів; побудова ефективної кредитної політики тощо.

3 крок. Аналіз і кількісна специфікація впливу ймовірних неконтрольованих зовнішніх впливів (кон'юнктурних факторів) на зміну фінансового стану підприємства за поточний бюджетний період під впливом інших видів доходів і видатків.

Із всієї сукупності методів і способів аналізу доходів і видатків, систематизованих і класифікованих в економічній літературі, ми вважаємо найбільш доцільним функціонально-вартісної аналіз (ФВА).

Метод ФВА базується на тому, що видатки, пов'язані зі створенням і використанням будь-якого об'єкта, що виконує задані функції, складаються з необхідних (для виготовлення й експлуатації об'єкта) і додаткових, функціонально невиправданих зайвих видатків, які виникають через введення непотрібних функцій, що не мають прямого відношення до об'єкта або пов'язані з недосконалістю функціональної структури об'єкта.

Як система, ФВА – це сукупність дій, що органічно об'єднує організаційні засоби, науково-методичні прин-

ципи, техніко-економічні прийоми, націлені на виявлення, попередження, скорочення або ліквідацію зайвих видатків. Це забезпечується за рахунок всебічного вивчення функцій, виконуваних досліджуванним об'єктом, і витрат необхідних для їхнього проведення. Саме функції об'єкта задовольняють суспільні потреби.

ФВА від інших методів аналізу відрізняє сукупність принципів, що включає комплексний підхід, системний підхід, функціональний підхід, принципи відповідності значимості функцій і видатків на їхнє здійснення, відповідності реального параметра необхідному, активізації творчого мислення, колективної праці.

Після виявлення й формулювання функцій, інформації (показників) і документів провадиться їхня подальша систематизація. Частково це робиться при розподілі функцій на внутрішні й зовнішні, головні, основні й допоміжні. Установлюється їхній взаємозв'язок, а також послідовність їхнього здійснення з метою з'ясування співвідпорядкованості, ієрархії.

Установлюється ступінь значимості функцій експертним шляхом і на основі визначення їх ієрархії. Для цього використовується метод систематизованого аналізу функцій, що припускає побудову графічних схем і застосування системи спеціальних логічних тестів. З їхньою допомогою перевіряється вірність формулювання й групування функцій. Обумовлена за допомогою методу експертних оцінок значимість функцій повинна забезпечувати з'ясування ступеня необхідності кожної функції для управлінського завдання й виявлення рівня достатності реалізації цієї функції, тобто ступеня її відповідності інформаційним потребам.

Як правило, діяльність будь-якої комерційної організації можна представити наступною укрупненою функціональною моделлю:

- 1) функція управління фінансами;
- 3) функція маркетингу;
- 4) функція управління кадрами;
- 5) функція управління постачанням.

Такий підхід дозволяє виділяти нові рівні й функції управління такого неопераційними доходами й видатками.

Фінансові, інвестиційні та інші операційні доходи й видатки є частиною фінансового результату діяльнос-

ті підприємства і можуть суттєво впливати на ці результати.

По своєму складу і характеру ці доходи й видатки досить різноманітні, залежать від безлічі зовнішніх і внутрішніх факторів, що ускладнює аналіз такого впливу, як у цілому, так і по окремим видам.

Функціональний підхід дозволив запропонувати метод управління фінансовими, інвестиційними та іншими операційними доходами на основі складання бюджетів різних рівнів, що дозволяє впливати на фінансовий результат і грошові потоки підприємства.

Подальший розвиток аналітичних і контрольних функцій може бути пов'язаний з пошуком шляху розподілу фінансових, інвестиційних та інших операційних доходів і видатків на плановані й випадкові. Виходячи із цього, можуть бути побудовані плани й бюджети.

ЛІТЕРАТУРА

1. Кузьмін О. Є. Бюджетування в системі управління організацією: теоретичні та прикладні засади: [монографія] / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К.: Кондор, 2007. – 234 с.
2. Дядечко Л. П. Бюджетування грошових коштів: сутність та роль в управлінні підприємствами: [монографія] / Л. П. Дядечко. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2008. – 251 с.
3. Хрупкий В. Е. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования / В. Е. Хрупкий, Т. В. Сизова, В. В. Гамаюнов. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 400 с.
4. Шумило Ю. О. Бюджетування як важливий елемент операційного планування / Ю. О. Шумило // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 7.
5. Бабич Т. С. Бюджетування в Україні: становлення і перспективи розвитку: дис. ...канд. екон. наук : 08.00.08 / Т. С. Бабич; ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». – Київ, 2008.
6. Лисенко Ю. Г. Бюджетування в економічних системах: монографія / Ю. Г. Лисенко [та ін.]; ред. Ю. Г. Лисенко, В. М. Андрієнко; НАН України, НДІ проблем економічної динаміки. Управління життєздатними системами. – Донецьк: Юго-Восток, 2009. – 360 с.
7. Methods of budgeting / Northern Ireland Assembly, Research and Library Services / Research Paper. – 2010. – №06/10.