

ВИЗНАЧЕННЯ, ВИДИ БЮДЖЕТІВ ТА ЇХ РОЛЬ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Постановка проблеми. В сучасній умовах господарювання коли не тільки Україну, але й більшість світу охопила економічна криза, для кожного підприємства важливим є пошук та реалізація шляхів виходу з цієї пастки. Тому надзвичайно важливими для менеджменту всіх рівнів стають методи антикризового управління підприємством, та виникає необхідність пошуку антикризових заходів у різних сферах діяльності підприємства, в тому числі в оперативному фінансовому плануванні та бюджетуванні.

Аналіз останніх публікацій та досліджень. У науковій економічній літературі останніх років велика увага приділяється темі бюджетування та складання бюджетів на підприємствах. Ці питання розглядалися багатьма як зарубіжними, так і вітчизняними вченими, а саме: У. В. Зятковський [2], Н. Г. Данилочкіна [3], Г. Г. Кірейцев [1], О. Й. Косарев [4], З. Майер [5], Д. Міддлтон [6], А. М. Поддєрьогін [10], В. Н. Самочкін [7], О. О. Терещенко [9], Л. І. Федулова [8] та ін.

Мета дослідження — дослідити трактування поняття «бюджет» зарубіжними, а також вітчизняними авторами та запропонувати власне визначення цього терміну; розглянути класифікацію бюджетів, висвітлити основні підходи їх складання на підприємствах та запропонувати використання системи бюджетів підприємства як важливої складової частини плану антикризових заходів.

Основні результати дослідження. В економічній літературі не існує єдиного визначення категорії «бюджетування» та його місця в системі управління підприємством. Незважаючи на значні досягнення в теорії та практиці фінансового управління, існують розбіжності щодо тлумачення категорії «бюджетування», «фінансове планування» та «контролінг». Недостатньо чітко виокремлено місце кожного з них в системі управління підприємством, що вимагає подальшого більш глибокого дослідження взаємозв'язку та розбіжностей між цими категоріями [8; с. 50].

Вивчення еволюції вітчизняної економічної думки свідчить про відсутність чітких уявлень про бюджетний метод управління. Але необхідно зазначити, що і в країнах, де існують давні ринкові традиції, розуміння цього поняття ще далеке від логічної завершеності і кінцевого осмислення як комплексно сформованої сфери знань в економічній теорії і практиці [4; с. 10].

Необхідною передумовою і складовою бюджетування є планування, яке власне й конкретизується в бюджетах. І хоча досить часто в літературних джерелах поняття «бюджетування» та «планування» вживаються як синоніми, їх слід розрізняти: бюджетування зорієнтоване в основному на фіксацію та координацію показників у короткостроковому періоді, а планування — на прогнозування шляхів і засобів досягнення поставлених цілей як у коротко-, так і довгостроковій перспективі [9; с. 146].

В свою чергу в економічній літературі достатньо чітко розрізняють поняття «план» і «бюджет».

План — більш широке поняття, яке включає в себе впорядковану систему дій, спрямованих на досягнення деяких цілей.

Бюджет — більш вузьке поняття, яке означає кількісне представлення плану дій, причому, як правило, поняття «бюджет» традиційно трактується як «кошторис» [1; с. 217].

Дослідимо різні визначення бюджету та бюджетування, що наводяться в економічній літературі, і зробимо власні висновки.

Бюджет (англ. budget— буквально сумка) — розпис, кошторис грошових витрат і доходів підприємства на певний період (рік, квартал, місяць) [4; с. 10].

З Майер надає наступне визначення терміну «бюджет»: бюджет — це вираження бажаного стану, того, що ми хочемо [5; с. 21].

Д. Міддлтон визначає, що бюджети — це фінансові плани на конкретний період, узгоджені з виробничою діяльністю фірми [6; с. 222].

Російський науковець Н. Г. Данілочкіна надає лао-нічне визначення цього терміну: бюджет — це план діяльності підприємства або підрозділу в кількісному виразі [3; с. 65].

Її колега В. Н. Самочкін, навпаки широко розкриває поняття бюджету, він відзначає, що: «Бюджет підприємства є цілісною науково обґрунтованою системою збору, аналізу й обробки інформації, отриманої із внутрішнього та зовнішнього середовища, виконання розрахунків основних та допоміжних показників економічного стану підприємства і контролю їх виконанням на основі економіко-математичних моделей і технологій на всіх етапах реалізації бюджету» [7; с. 56].

Отже, підсумовуючи думки різних авторів О. Й. Косарев робить висновки, що бюджет:

- це фінансовий план підприємства на майбутнє;
- є економічним регулятором відносин між структурними підрозділами підприємства, а також підприємством та зовнішнім середовищем;
- забезпечує управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками;
- об'єднує в собі основну, фінансову та інвестиційну діяльність підприємства;
- забезпечує регулярне отримання достовірної інформації щодо господарської діяльності підприємства [4; с. 11].

В свою чергу пропонуємо таке трактування поняття бюджет:

бюджет — це форма планового розрахунку, яка відображає ретельно розроблену програму дій підприємства на майбутній період, схему грошових надходжень і витрат, узгоджена з виробничою програмою підприємства.

Бюджети, що застосовуються підприємствами при здійсненні оперативного фінансового планування, класифікуються за низкою ознак (табл. 1) [10; с. 434].

Залежно від підходів до розроблення бюджетів виділяються гнучкі та фіксовані бюджети (рис. 1).

Таблиця 1

Класифікація бюджетів за основними класифікаційними ознаками

Класифікаційна ознака	Види бюджетів
За сферою діяльності підприємства	Бюджет з інвестиційної діяльності
	Бюджет з операційної діяльності
	Бюджет з фінансової діяльності
За видами витрат	Поточний бюджет (бюджет поточної діяльності)
	Капітальний бюджет (бюджет капітальних витрат)
За номенклатурою витрат	Функціональний (операційний) бюджет
	Комплексний (зведений) бюджет
За методами розроблення	Статичний (стабільний, фіксований) бюджет
	Гнучкий бюджет

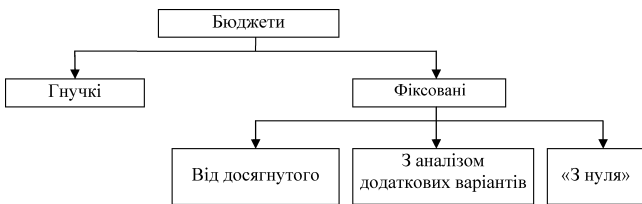


Рис. 1. Види бюджетів за методами розроблення

Гнучкий бюджет відображає розміри витрат і результати при різному обсязі діяльності відповідного центру відповідальності.

Змінні витрати залежать від обсягу діяльності, а постійні залишаються незмінними. Тому в гнучкому бюджеті вказуються ставка змінних витрат на одиницю продукції і приріст змішаних витрат на одиницю приросту обсягу продукції. Ця ставка визначається як норма, помножена на ціну. Постійні витрати виділяються окремо. За допомогою формули, що пов'язує витрати та обсяг виробництва, можна розробляти кошториси і плани для різних рівнів ділової активності.

Гнучкий бюджет показує, у який спосіб керівник, змінюючи обсяг випуску чи реалізації, може впливати на витрати чи виручку. За принципом гнучкого бюджету планують виручку, витрати на основні матеріали, відрядну зарплату та ін.

Фіксований бюджет не змінюється залежно від зміни рівня ділової активності, тому його використовують для планування частково регульованих витрат, ідо не залежать безпосередньо від обсягу випуску. Прикладом фіксованих бюджетів може бути план витрат на НДДКР, на рекламу й ін.

Виділяють такі різновиди фіксованих бюджетів:

Бюджети «від досягнутого». Їх складають на підставі статистики минулих періодів з урахуванням можливої зміни умов діяльності підприємства, наприклад бюджет загальногосподарських витрат.

Бюджети «з аналізом додаткових варіантів». Вони відрізняються від звичайних бюджетів аналізом різних варіантів. Наприклад, такий бюджет може містити варіанти, за яких сума витрат скорочується чи збільшується на 5, 10, 20 %. Цей підхід є проміжним між бюджетом «досягнутого» і бюджетом «з нуля».

Бюджети «з нуля». Їх розробляють виходячи з припущення, що для даного центру відповідальності бюджет складається вперше. Це дає змогу уникнути помилок, які були допущені у минулому [4; с. 14–16].

Бюджетування включає вибір видів і структури бюджету.

Консолідований (зведений) бюджет складається з інтегрованих індивідуальних бюджетів, що характеризують прогнозовані обсяги продажу, витрат, інших фінансових операцій у наступному періоді.

Отже, консолідований бюджет — це скоординований за всіма підрозділами і функціями план діяльності підприємства в цілому, що об'єднує блоки окремих бюджетів і створює потоки інформації, потрібні для прийняття і контролю управлінських рішень у сфері фінансового планування.

Зведений (консолідований) бюджет поділяється на дві частини:

- операційний бюджет (operating budget);
- фінансовий бюджет (financial budget).

Операційний (поточний, періодичний, оперативний) бюджет — це система бюджетів, що характеризує доходи і витрати за операціями або окремими функціями підприємства.

Операційний бюджет включає:

- бюджет продажу (sales budget);
- бюджет виробництва (production budget);
- бюджет витрат (за видами витрат: трудових, загальногосподарських, адміністративних, витрат на збут тощо);
- прогноз прибутків і збитків (фінансових результатів).

Фінансовий бюджет — це план, в якому відображаються обсяг і структура грошових коштів та їх використання.

Фінансовий бюджет включає:

- бюджет грошових коштів;
- бюджет капітальних інвестицій;
- прогнозний бухгалтерський баланс.

Взаємозв'язок фінансового й операційного бюджетів показано на рис. 2. Фінансовий бюджет складається на базі інформації бюджету прибутків і збитків.

Бюджет не має стандартизованих форм. Найширше використовується структура зведеного (консолідованого) бюджету, що передбачає виокремлення оперативного і фінансового бюджетів [10; с. 435–437].

Бюджетування передбачає підготовку головного бюджету, що складається з інтегрованих один з одним

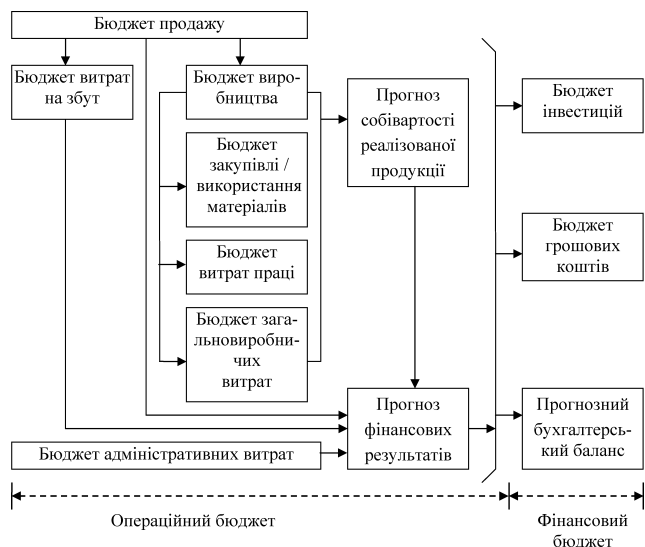


Рис. 2. Структура зведеного (консолідованого) бюджету підприємства



бюджетів, які відображають різні сторони діяльності підприємства.

Головний бюджет є основою для прогнозування і планування прибутку — основного фінансового ресурсу підприємства. Цей бюджет описує у структурованій формі очікування щодо продажу продукції, витрат та інших фінансових операцій у плановому періоді.

Бюджет капітальних вкладень, який є складовою частиною головного бюджету, передбачає планування амортизаційних відрахувань — власного фінансового ресурсу підприємства.

Укрупнено головний бюджет класифікується за двома категоріями: операційний бюджет (бюджети продажу, виробництва, прямих матеріальних витрат, прямих затрат на працю, виробничих накладних витрат, збутових і адміністративних витрат; прогноз звіту про прибутки і збитки) і фінансовий бюджет (прогноз руху грошових коштів, прогноз балансового звіту, бюджет капітальних вкладень).

Бюджетування на підприємстві передбачає зв'язок бюджетів із центрами отримання прибутків і фінансової звітності. Безумовно, це відповідає суті бюджетування як технології планування, обліку та контролю за грошовими потоками та фінансовими результатами.

Варто зазначити, що бюджетування потребує індивідуального підходу у кожному конкретному випадку. До того ж, бюджетування у різних галузях економіки має враховувати, що фінанси машинобудівних підприємств відрізняються від фінансів підприємств текстильної промисловості, а ці — від фінансів у харчовій галузі. Це означає що потреби і, відповідно, масштаби бюджетування на кожному підприємстві можуть бути різними.

Підприємства, впроваджуючи бюджетування, можуть обирати шлях складання бюджету у вузькому його значенні — як інструменту планування або бюджету як інструменту управління (тобто планування, обліку та контролю).

Розрахунки, що виконуються у процесі формування бюджету, дозволяють своєчасно і в повному обсязі встановлювати необхідний розмір ресурсів для забезпечення діяльності підприємства, джерел їх надходжень, а також контроль за його виконанням [2; с. 285–286].

Існують три основні підходи до складання бюджетів, що можуть застосовуватися на етапах їх планування, узгодження і затвердження. Це підходи «знизу доверху», «зверху вниз», а також ітеративний підхід.

У разі використання підходу «знизу доверху» бюджет складається виходячи з планів діяльності підрозділів і проектів, що передаються наверх для визначення агрегованих результуючих показників для всієї компанії.

При підході «зверху вниз» бюджет складається виходячи з цільових показників, установлених керівництвом компанії. Цільові показники визначаються на основі економічних прогнозів, а також стратегії компанії.

За ітеративного підходу процедура бюджетування включає елементи перших двох методів. Інформація спочатку поширюється від вищого керівництва до нижчих ланок керування, а потім узагальнюється знизу доверху за ієрархічною структурою управління.

У процесі планування керівництву компанії для прийняття зважених рішень необхідно володіти відфільтрованою й узагальненою інформацією від

підрозділів, носіями якої є менеджери нижчого рівня. Такою інформацією їх забезпечує бюджетний процес, побудований за принципом «знизу доверху». Бюджет, складений «знизу доверху», передбачає збір і фільтрацію бюджетної інформації від керівників нижчого рівня до керівництва компанії. Керівники, що відповідають за виконання бюджетних показників, складають бюджет для тих сфер діяльності, за які вони несуть відповідальність. Такий підхід дає змогу керівникам, беручи участь у підготовці своїх бюджетів, використовувати накопичений досвід, знання сутності і конкретних проблем компанії. Тим самим збільшується ймовірність того, що вони ухвалить оптимальний бюджет і будуть прагнути досягти запланованих цілей. Однак за такого підходу багато сил і часу, як правило, витрачається на узгодження бюджетів окремих структурних одиниць. Крім того, досить часто подані «знизу» показники істотно змінюються керівниками в процесі затвердження бюджету, що у разі необґрунтованості чи недостатньої аргументації такого рішення може викликати негативну реакцію підлеглих.

Бюджет, що складається за методом «зверху вниз», потребує від керівництва компанії чіткого розуміння основних особливостей і можливостей організації, а також уміння сформулювати реалістичний прогноз хоча б на період, що розглядається. Такий підхід забезпечує погодженість бюджетів окремих підрозділів і дає змогу встановлювати контрольні показники щодо продажу, витрат і т. п. для оцінювання ефективності роботи центрів відповідальності.

Система бюджетів на підприємстві є визначальною складовою плану антикризових заходів. Враховуючи принцип трансформації антикризового планування, в плані антикризових заходів слід передбачити не лише окремий блок фінансових бюджетів як необхідної складової плану, а й комплекс заходів для побудови стабільної системи бюджетування та бюджетного контролю на підприємстві. Як відзначалось раніше бюджетування здійснюється «знизу доверху» або ж «зверху донизу». В обох випадках структурні одиниці нижчого рівня мають переваги в інформаційному забезпеченні і прагнуть використати ці переваги на свою користь. Маніпулювання з прогнозними показниками для формування так званого «бюджетного зазору» є типовим способом отримання інформаційної ренти виконавцями бюджетів. Для уникнення зазначених недоліків необхідно використовувати новий підхід до розроблення бюджетів — метод «руху назустріч», який передбачає комбінацію зазначених вище підходів.

Особливості порядку бюджетування в умовах антикризового управління можна описати так: менеджмент вищої ланки встановлює формалізовані цілі на бюджетний період та доводить їх до нижчого рівня, який, використовуючи метод дедукції, конкретизує бюджетні показники для наступного рівня виконавців. Після цього бюджетні показники уточнюються й конкретизуються на децентралізованому рівні. Відповідні бюджети від окремих центрів відповідальності передаються для збалансування вищому рівню та затверджуються керівництвом.

Розроблення бюджету являє собою не що інше, як сукупність взаємозв'язаних процесів, реалізація яких відбувається у такому порядку: моделювання, вибір оп-

тимального варіанта дій для підприємства, а потім контроль відхилень і регулювання. Після завершення періоду аналізуються відхилення і виявляються причини для коригування майбутніх планів.

Зміни як зовнішнього, так і внутрішнього характеру ставлять керівництво перед необхідністю коригування бюджетів за допомогою поточного і наступного аналізу всіх необхідних елементів і етапів бюджетування. Нагромадження і рух цієї інформації від низових ланок до адміністрації підприємства формує процес «Зворотного зв'язку» у роботі над бюджетом [4; с. 16–19].

В сучасних ринкових умовах коли весь світ охопили економічна, фінансова, виробнича, а Україну ще й політична кризи для кожного підприємства є дуже важливим пошук шляхів подолання кризового становища, тому всі керівники та топ менеджери підприємств розробляють системи, або плани антикризових заходів. Важливою складовою антикризової стратегії є складання бюджетів, яке змушує менеджерів обґрунтовувати управлінські рішення й сприяє усвідомленню управліннями вартості таких рішень, величини витрат на їх здійснення. Також складання бюджету дає змогу менеджеру порівняти витрати та вигоди альтернативних напрямів дій, визначити найефективніший спосіб використання ресурсів, а отже заощадити кошти для підприємства, що так необхідно в умовах кризи.

Антикризові заходи для покращення важкої ситуації що зараз склалась в Україні є індивідуальними для кожного окремого підприємства, і мають враховувати особливості його функціонування, зовнішнього оточення, конкуренції, економічної ситуації в регіоні та ін.

Прикладом антикризового управління в сучасних умовах є наказ Голови Правління ВАТ «Електрометалургійний завод «Дніпрспецсталь» ім. А. Н. Кузьміна», в якому антикризові заходи розділені на 6 секторів: виробничий, комерційний, адміністративний, фінансово-економічний, соціальний сектори та персонал.

Фінансово-економічний сектор (відповідальний — перший заступник керівника правління — директор по фінансах та економіці) передбачає впровадження наступних заходів:

разом з дирекціями по забезпеченню та продажу привести у відповідальність періоди кредиторської та дебіторської заборгованості підприємства з метою скорочення відтоку грошових коштів та зменшення кредитного навантаження;

виключити з видаткової частини бюджетів на 4-й квартал 2008 р. та на 1-й квартал 2009 р. всі види видатків (адміністративних, збутових, загальновиробничих), що не пов'язані безпосередньо із забезпеченням виробничого процесу, охорони праці та підтриманням мінімально необхідного рівня соціального забезпечення робітників підприємства;

здійснювати постійну роботу по пошуку оптимальних джерел фінансування;

скорегувати планово-економічні показники для всіх основних виробничих та допоміжних цехів підприємства у відповідності до фактичних обсягів виробництва з

метою зниження собівартості готової продукції та підвищення її конкурентоспроможності;

провести ревізію заходів інвестиційних бюджетів на 2008 та 2009 рр. з метою приведення їх у відповідність з фінансовими можливостями підприємства та новою кон'юнктурою попиту на продукцію підприємства [11; с. 3].

Висновки. Результатом проведених досліджень з обраної теми є розробка класифікації бюджетів за основними ознаками, пропозиція авторського тлумачення бюджету як економічної категорії, розгляд основних методів складання бюджетів на підприємствах, а також використання системи бюджетів підприємства як важливої складової плану антикризового управління.

На наш погляд в сучасних кризових умовах господарювання найефективнішим методом складання бюджетів є інтегрований підхід до процедури бюджетування, який враховує як цільові показники, встановлені керівництвом компанії, так і плани діяльності підрозділів та проектів. Такому підходу відповідає наведений фінансово-економічний сектор антикризових заходів що впроваджуються на ВАТ «Дніпрспецсталь» в даний момент.

Література

1. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник / за ред. проф. Г. Г. Кірейцева. — Київ «Центр навчальної літератури», 2004. — 531 с.
2. Зятковський У. В. Фінанси підприємств: навч. посіб. / У. В. Зятковський. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: Кондор. — 2003. — 364 с.
3. Ананькіна Е. А. Контроллінг как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананькіна, С. В. Данилочкіна, Н. Г. Данилочкіна; под ред. Н. Г. Данилочкіной. — М.: Аудит ЮНИТИ, 1998. — С. 65.
4. Косарев О. Й. Методологія бюджетування діяльності підприємств: навч. посібник / О. Й. Косарев, В. М. Волік. — К.: НАУ, 2004. — 96 с.
5. Майер З. Контроллінг как система мышления и управления: пер. с нем. / З. Майер; под ред. С. А. Николаевой. — М.: Финансы и статистика, 2003. — С. 21.
6. Миддлтон Д. Бухгалтерский учет и принятие управленческих решений: пер. с англ. / Д. Миддлтон. — М.: Дело, 2002. — 408 с.
7. Самочкин В. Н. Гибкое развитие предприятия. Анализ и планирование / В. Н. Самочкин. — М.: Дело, 2003. — 336 с.
8. Сучасні концепції менеджменту: навч. посібник / за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. І. Федулової. — К.: Центр учбової літератури, 2007. — 536 с.
9. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посібник / О. О. Терещенко. — К.: КНЕУ, 2003. — 554 с.
10. Фінанси підприємств: підручник / А. М. Поддєрьогін, М. Д. Білик, Л. Д. Буряк та ін.; кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. — К.: КНЕУ, 2004. — 546 с.
11. Електрометаллург. — № 41 (6001) от 7 ноября 2008 г. — С. 3.