

Напрями вдосконалення бюджетного процесу на машинобудівному підприємстві

Проаналізовано основні проблеми побудови бюджетного процесу на підприємствах України, визначено принципи бюджетного регламенту та побудови системи бюджетного контролю на основі реалізації функцій фінансового контролінгу сучасного машинобудівного підприємства.
бюджетний процес, бюджетний регламент, контролінг, машинобудування

Вступ. Бюджетування одна з основних складових систем фінансового контролінгу і є початковим етапом цього процесу і дуже відповідальним, чим більш уваги цьому процесу буде надано тим біль ефективним він буде. Планування як інструмент фінансового контролінгу є задачею кожного управлінського працівника (менеджера), що здійснює керівництво певним підрозділом підприємства. Галузеві особливості машинобудівного підприємства полягають в тому, що на виробничому підприємстві з'являється такий складний елемент бюджетного процесу, як виробничий облік і планування, що охоплює стадію перетворення вхідних ресурсів у вихідні товарні потоки. Наявність виробничого обліку і планування зумовлює більшу складність як методологічну, так і практичну, системи бюджетування в промисловості порівняно з іншими галузями економіки, а також зумовлює багатоманітність облікових систем, застосовуваних залежно від технологічних особливостей виробничого процесу для підприємств різних галузей промисловості. На промисловому підприємстві можуть одночасно застосовуватись кілька методів ведення обліку (за процесами, за замовленнями та ін.). Таким чином, наявність стадії виробництва і, як наслідок, виробничого обліку і планування є тією основною особливістю, яка визначає всю технологію бюджетного процесу на промисловому підприємстві. Бюджетування не варто визначати, як процес в якому кожен зайнятий своїм ділом, не має сенсу діяти таким чином, щоб кожний сам для себе формулював цілі і мету. При плануванні і затвердженні цілей відбувається поєднання уявлень функціонального керівника і уявлень відповідного співробітника. Таким чином, виконувани в подальшому плани повинні бути розроблені у тісній співпраці. Бюджетний процес також не варто розглядати ізольовано, він повинен бути взаємопов'язаним через весь комплекс планів з загальною ціллю та стратегією підприємства, а також цілями і плановими

© В.В.Івата, Л.Б.Прокопович, 2012

показниками інших підрозділів сучасного підприємства.

Не дивлячись на те, що по питанням бюджетування присвячено велику кількість робіт та видано багато праць [1–13], існує велика кількість причин за яких бюджетний процес не забезпечує комплексного планування усіх сторін діяльності підприємства. При цьому проблеми полягають як в площині методичного забезпечення процесу бюджетування так і практичного застосування методологічних напрацювань на сучасних машинобудівних підприємствах. Існуючі методичні вказівки щодо бюджетного процесу не охоплюють усіх питань управління фінансово-господарською діяльністю машинобудівного підприємства.

Постановка задачі. Метою даної статті є визначення напрямків вдосконалення бюджетного процесу підприємства в умовах реалізації функції фінансового контролінгу. На підставі поставленої мети визначено основні завдання статті, якими є виявлення

основних проблем при побудові бюджетного процесу на підприємствах України, визначення принципів бюджетного регламенту та побудова системи бюджетного контролю на основі реалізації функцій фінансового контролінгу сучасного машинобудівного підприємства.

Результати. На промисловому підприємстві на виробничій стадії відбувається якісна зміна вхідних потоків, тобто величина вихідних потоків визначається не лише ринковою (зовнішньою), а й внутрішньою (виробничою) політикою підприємства. Зв'язок між вартістю і структурою закупівель матеріальних ресурсів і надходжень від реалізації готової продукції в промисловості набагато складніший. Фінансовий цикл машинобудівного підприємства включає і стадію постачання, і стадію реалізації, однак саме виробничий облік та планування визначають специфіку та ускладненість бюджетного процесу в промисловості порівняно з іншими галузями. Крім того, оборотні засоби машинобудівного підприємства загалом є менш ліквідними порівняно з фінансовими ресурсами банку та оборотними засобами торговельних організацій.

Наявність виробничої стадії визначає специфіку не тільки операційного, а й інвестиційного циклу (циклу оновлення основного капіталу). На відміну від інших галузей, де інвестиційний цикл не прив'язаний до специфіки виробництва (тобто основні засоби в основному належать до загальних умов підтримки бізнесу і досить стандартизовані для всіх організацій галузі), в промисловості більша частина інвестицій належить до випуску окремих видів продукції, тобто максимально індивідуалізована. В промисловості існує тісний зв'язок не просто між прибутковістю бізнесу в цілому та окупністю інвестицій, а й між прибутковістю конкретних видів продукції та окупністю конкретних інвестицій у виробництво даних видів продукції.

Сучасні умови управління промисловими підприємствами характеризуються подальшим удосконаленням планування, широким використанням економіко-математичних методів, поставили нові завдання перед теорією і практикою бюджетування. Бюджет кожне підприємство може скласти самостійно, виходячи зі своїх можливостей розвитку діяльності та виробничих потужностей. В ньому визначається фінансовий результат, розраховується рентабельність видів випущеної продукції. Оцінюється вплив на собівартість, прибуток і рентабельність, збільшення витрат на освоєння виробництва нової продукції, розробляються заходи щодо вдосконалення комерційного розрахунку та госпрозрахункових взаємовідносин між структурними підрозділами підприємства. При розгляді бюджетування як управлінської технології необхідно розглядати різні аспекти, що забезпечують цілісність та ефективність впровадження системи бюджетування на підприємстві: технологію та організацію процесу бюджетування на підприємстві. На наш погляд, самим важливим із цих завдань є створення для підприємств універсальних методичних матеріалів із бюджетування, які дозволяють планувати різні аспекти їх діяльності за певний період часу та відповідають вимогам, які висуваються до побудови ефективних систем управління на основі реалізації функцій фінансового контролінгу.

В процесі бюджетного управління повинна бути задіяна вся компанія. Якщо цей процес локалізовано виключно у фінансово-економічних службах підприємства, то можна з впевненістю сказати, що бюджетування на підприємстві не проводиться або є не ефективним. При постановці процесу бюджетування варто сформулювати весь перелік всіх учасників даного процесу, тобто всіх співробітників які виконують хоча б одну функцію бюджетування. Відповідне твердження забезпечує більшу ефективність процесу бюджетування за рахунок збільшення інформаційного потоку. Об'єктивно чим більше працівників підприємства є учасниками бюджетного процесу тим більшим є масив інформації для бюджетного процесу, при цьому відкритим залишається питання якості отримуваної інформації. Тому при раціональній побудові бюджетного процесу на підприємстві першочергово необхідно вирішити наступні завдання:

1. побудова бюджетного регламенту;

2. встановлення центрів відповідальності бюджетів різних рівнів;
3. визначити учасників процесу бюджетування.

Це приводить нас до твердження, що планування задача не тільки планового (планово-фінансового) відділу, чи іншого відокремленого підрозділу суб'єкта господарювання, а всього управлінського персоналу підприємства. Саме тому разом з принципами управління на підприємстві повинні бути сформульовані принципи планування. Ці принципи потрібно побудувати таким чином, щоб кожний з управлінських працівників розумів, що розуміється під плануванням, який його особистий внесок в цей процес і як в практичній діяльності підприємства це буде виглядати.

Організаційна складова бюджетування така ж важлива, як і методична. Грамотний розподіл функцій між учасниками бюджетного процесу вже сам по собі може бути дуже ефективним. Основна задача також полягає в ув'язці процесу планування з рівнями ієрархії організації. Необхідно визначити, які позиції окремих рівнів ієрархії і в якій послідовності повинні бути задіяні в різних процесах фінансового планування. Такий склад речей відомий під назвою «динаміка ієрархії».

Зазначимо також, що мотивація дуже тісно пов'язана з плануванням, навіть більше є значною складовою цього процесу. Мотивація до планування повинна складатися відчуття досягнення поставленої мети, тобто плани повинні мати конкретний результат який можна досягнути. І принцип не має межі досконалості в цій ситуації не завжди прийнятний. Плани повинні бути хоча і напруженими проте досяжними. Не має сенсу вимагати неможливого, навіть самий надійний двигун в світі на максимумі своїх можливостей пропрацює досить значний час, а потім все одно значно здасть позиції, поряд з тим у режимі приблизно 80 % своїх можливостей (напруженої роботи) він зможе відпрацювати на в три або навіть п'ять разів довше, а відповідно і ефективніше. В іншому випадку принцип тихіше їдеш далі будеш теж не є дієвим. Якщо людина може ходити їй не має сенсу повзати. Саме тому не варто вимагати від своїх співробітників працювати на межі можливостей з метою досягнення поставленої мети, потрібно знаходити компроміс між напруженістю планів і поставленою метою.

Також не варто зводити процес планування на просте перенесення тенденцій з минулого в майбутнє, це помилкова дія в сучасному швидко змінному світі. Основна мета планування якраз полягає у можливості планування тоді коли все дуже швидко змінюється, це дозволить завжди бути готовим до зміни ситуацій в економічному середовищі, надзвичайних чинників або взагалі зміни «правил гри». Звісно з допомогою планування неможливо попередити відхилення, що виникають, непередбачені ситуації та виправити їх, проте переваги планування складаються в іншому ми можемо побачити це відхилення, як не банально це звучить без планування ми б цього не знали, і відповідно не змогли б вчасно попередити негативні явища за допомогою коригувань.

Вирішення цих питань є пріоритетною задачею побудови ефективної системи бюджетування на підприємстві. Зазначені проблеми в свою чергу призводять до: викривлення бюджетної інформації; неякісних планово-фінансових та економічних показників; низької рентабельності активів і капіталу підприємства і дефіциту фінансових ресурсів. Не менш важливим елементом системи бюджетного управління є фінансова модель бюджетування. Фінансова модель бюджетування включає в себе методику планування, обліку контролю і аналізу виконання бюджетів. Відповідно, фінансова модель бюджетування містить моделі планування, моделі обліку, моделі аналізу і контролю бюджетів. В цьому аспекті і реалізуються функції системи фінансового контролінгу.

Все вище зазначене дозволяє встановити важливість бюджетного регламенту і взаємної інтеграції різних бюджетів, як основної складової цього процесу. Відсутність інтегрованості фінансової моделі бюджетування означає те, що на підприємстві не може бути повного набору фінансових бюджетів. Інтегрованість фінансової моделі полягає в тому, що при внесенні будь-яких змін в проекти бюджетів, ці зміни повинні бути внесені у

всі бюджети з якими вони зв'язані. Якщо даний аспект не буде реалізований то і вся фінансова модель бюджетування не буде інтегрована, а відповідно з її допомогою неможливо у повній мірі реалізувати технологію бюджетного управління компанією.

IV. Висновки. В даній статті визначено процес бюджетування як одну з основних складових систем фінансового контролінгу. Розглянуто, в ході дослідження, погляди на процес бюджетування і його практичне значення, основні групи учасників процесу бюджетування і їх характеристика, а також сучасні методи планування. Сформовано і представлено загальну схему принципів побудови організації управління процесом планування. Наведена структура відображує один з найважливіших принципів, який дозволяє зробити планування не просто технічним інструментом, а ефективним важелем управління. Роль методики бюджетування діяльності підприємств важко переоцінити, але особливо вона зростає в умовах створення ефективних систем управління підприємствами, подальшого поглиблення та трансформації ринкових процесів в економіці України. Удосконалення бюджетування веде до створення якісно нового механізму реалізації цієї функції, до розвитку підходів та методів здійснення фінансового планування. Тому в процесі організації бюджетування в системі управління підприємством більш за все відчувається потреба у всебічно обґрунтованих методичних матеріалах.

Список літератури

1. Анискин Ю.П. Планирование и контроллинг/ Анискин Ю.П., Павлова А.М. — М.: Финансы и статистика, — 280 с. : рис., табл. — Библиогр.— С. 277-278.
2. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих: пер. с нем. Ю.Г. Жукова / Под ред. и с предисл. д-ра экон. Наук В.В. Ивашкевича. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Финансы и статистика, 1995. — 304 с.
3. Дайле А. Практика контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. — М.: Финансы и статистика, 2003. — 336 с. — Пер. изд.: Deyhle A/ Controller – Praxis. — Management Service.
4. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примаков, С.Г. Фалько. — 2-е изд. — М.: Финансы и статистика, 2002. — 256 с.
5. Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка / Басовский Л.Е. — М.: ИНФРА-М, 2001. — 260 с. : рис., табл.
6. Бочаров В.В. Коммерческое бюджетирование / Бочаров В.В. — СПб.: Питер, 2003. — 368 с. : рис., табл. — Библиогр.— С. 362-366.
7. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России / Щиборщ К.В. — М.: Дело и Сервис, 2001. — 544 с. рис., табл. — Библиогр.: с. 539-542.
8. Саати К., Кернс К. Аналитическое планирование. Организация систем / Саати К., Кернс К. / [пер. с англ.] — М.: Радио и связь, 1991. — 226 с. : рис., табл.
9. Сергеев И.В. Оперативное финансовое планирование на предприятии / Сергеев И.В., Шипицын А.В. — М.: Финансы и статистика, 2002. — 288 с.
10. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования / Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. — М.: Финансы и статистика, 2003. — 400 с. рис., табл. — Библиогр.— С. 397-398.
11. Бюджетирование как инструмент управления / Карпов А.Е. — М. Результат и качество, 2005. — 400 с. : рис.
12. Шим Дж. К. Основы коммерческого бюджетирования / Шим Дж. К., Сигел Дж. Г. [пер. с англ.] — СПб.: Азбука, 2001. — 496 с. : рис., табл.
13. Брігхем С.Т. Основы фінансового менеджменту / Брігхем С.Т. [переклад з англ.]. — К.: КП «Вазак», — 1997. — 520 с.

В. Івата, Л. Прокопович

Направления совершенствования бюджетного процесса на машиностроительном предприятии

Проанализированы основные проблемы построения бюджетного процесса на предприятиях Украины, определены принципы бюджетного регламента и построения системы бюджетного контроля на основании реализации функций финансового контроллинга современного машиностроительного предприятия.

V. Ivata, L. Prokopovich

Directions of perfection of budgetary process are on a machine-building enterprise

The basic problems of construction of budgetary process are analysed on the enterprises of Ukraine, certainly principles of budgetary regulation and construction of the budgetary checking system on the basis of realization of functions of financial controlling of modern machine-building enterprise.

Одержано 04.10.12