

Зоріна О. А.,
д.е.н., доцент,
професор кафедри обліку, аудиту та оподаткування,
Національна академія статистики, обліку та аудиту

БЮДЖЕТУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ

Система фінансово-економічної інформації відіграє роль ключового інструменту менеджменту підприємства та одночасно є основною запорукою досягнення намічених фінансових результатів діяльності. Центральне місце у цій системі займає бюджетне планування, безпосередньо прив'язане до конкретних оперативних планів діяльності. Воно, з одного боку, дозволяє чітко і грамотно розподілити фінансові, трудові та матеріальні ресурси суб'єкта господарювання, з іншого – стимулює досягнення заданих показників, з третього – дозволяє контролювати і, при необхідності, коригувати всі процеси фінансово-господарської діяльності підприємства протягом періоду, на який складено бюджети. Водночас бюджетування дозволяє оцінити внесок кожного структурного підрозділу для досягнення кінцевих цілей всього підприємства загалом.

Бюджетування відображає як існуюче становище підприємства, так і його цілі на майбутній звітний період, які, в свою чергу, є складовою стратегічних планів підприємства. Саме собою бюджетне планування є інструментом оперативного управління. Недаремно бюджетування є частиною управлінського обліку, саме бюджети дають можливість не лише задавати орієнтири діяльності, а й здійснювати поточне управління, формуючи необхідну інформацію для прийняття управлінських рішень.

Зазвичай, більшість економістів виділяє кілька етапів (стадій) бюджетного планування. На першому з них відбувається визначення цілей та завдань фінансово-господарської діяльності підприємства на найближчу перспективу з урахуванням середньострокових та довгострокових планів розвитку. Далі

здійснюється збір та обробка всієї необхідної для планування інформації. На третьому етапі зібрана інформація аналізується, проводиться деталізація планів діяльності та розрахунок ключових показників, що становлять основу бюджетів усіх рівнів. Наступним етапом є аналіз та оцінка сформованих бюджетів з погляду можливості досягнення поставлених спочатку цілей. За потреби бюджети відправляються на доопрацювання. На четвертому етапі відбувається затвердження бюджетів та закріплення відповідальності за їх реалізацію за конкретними виконавцями.

Незважаючи на те, що показники бюджетів виконують роль контрольних значень при оцінці фактичних результатів діяльності окремих підрозділів та підприємства в цілому, бюджетування завжди повинно містити певний резерв для зміни планів у разі появи нових обставин, не врахованих при розробці бюджетів та розрахунку показників. З іншого боку, закріплення відповідальності за виконання бюджетів змушує менеджерів мислити фінансовими категоріями під час прийняття оперативних управлінських рішень – будь-яке рішення має попередньо оцінюватися з погляду можливого впливу на ключові показники діяльності підрозділів.

Практичний досвід показує, що роль мотивації як фактора досягнення запланованих показників буде найвищою у тому випадку, якщо співробітники підрозділів брали безпосередню участь у розробці операційних бюджетів. Бюджетний процес спочатку виступає стимулюючим фактором, змушуючи менеджерів підприємства заздалегідь передбачати можливі проблеми у майбутньому та знаходити найбільш ефективні шляхи їх вирішення. Крім того, має значення система матеріального стимулювання за досягнення бюджетних показників. З іншого боку, відомо, що найчастіше менеджери центрів відповідальності під час розробки бюджетів намагаються поставити свідомо низькі цільові орієнтири, щоб забезпечити своєму підрозділу успішне виконання планів. Вирішити цю проблему можна шляхом використання ітеративних процесів бюджетування: плани кожного підрозділу повинні циклічно переглядатися та коригуватися вищим керівництвом та менеджерами центрів до

досягнення оптимальних співвідношень у споживанні ресурсів та обсязі господарської діяльності.

Важливо відзначити значення таких чинників, як терміни складання та процедури узгодження бюджетів по горизонталі та по вертикалі. Оскільки планування відбувається у всіх структурних підрозділах підприємства, дуже важливо чітко розподілити обов'язки щодо формування майбутніх показників та питання обговорення і закріплення їх як контрольних.

Насамкінець хочеться відзначити, що правильно організоване бюджетне планування має не лише вирішувати тактичні завдання з управління підприємством, а й сприяти вдосконаленню всіх бізнес-процесів, послідовно підвищуючи ефективність використання всіх наявних ресурсів. Реалізація за допомогою бюджетного планування функції проміжного контролю дозволяє своєчасно, тобто до того, як ситуація набуде незворотного характеру, виявити, наскільки успішною є обрана стратегія розвитку, та, у разі потреби, прийняти оперативні управлінські рішення коригуючого характеру.

Таким чином, бюджетування виступає, з одного боку, засобом узгодження діяльності структурних одиниць підприємства, а з іншого – потужним сучасним інструментом розвитку бізнесу. Успішне бюджетування можливе лише в тому випадку, якщо менеджмент підприємства ясно і безперечно уявляє собі цілі, які мають бути досягнуті в запланованому періоді, бере безпосередню участь у зборі та обробці економічної інформації, виконуючи всі правила та процедури, передбачені бюджетними процесами.