

УДК 336.14

Рудик Н.І.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів і кредиту**Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки***РОЗВИТОК БЮДЖЕТУВАННЯ
ЯК МАРКЕТИНГОВОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ТЕХНОЛОГІЇ****BUDGETING DEVELOPMENT
AS MARKETING ADMINISTRATION TECHNOLOGY****АНОТАЦІЯ**

У статті розглянуто економічну сутність бюджетування. З'ясовано історію розвитку та необхідність появи бюджетного управління. Окреслено функції, які бюджетування виконує в організаціях та на підприємствах. Розглянуто основні елементи системи бюджетування та негативні сторони бюджетування. Розглянуто нові сучасні альтернативні напрями бюджетування.

Ключові слова: бюджетування, бюджет, система бюджетування, бюджетний процес.

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрена экономическая сущность бюджетирования. Выяснена история развития и необходимость появления бюджетного управления. Определены функции, которые бюджетирование выполняет в организациях и на предприятиях. Рассмотрены основные элементы системы бюджетирования и отрицательные стороны бюджетирования. Рассмотрены новые современные альтернативные направления бюджетирования.

Ключевые слова: бюджетирование, бюджет, система бюджетирования, бюджетный процесс.

ANNOTATION

The article deals with the economic essence of budgeting. The history of development and the necessity of the appearance of budget management are revealed. The functions that budgeting perform in organizations and in enterprises are outlined. The main elements of the budgeting system and the negative aspects of budgeting are considered. New modern alternative ways of budgeting are analyzed.

Keywords: budgeting, budget, budgeting system, budget process.

Постановка проблеми. Бюджетування є історично виправданим методом, покликаним підвищити рівень ефективності управління підприємством. У процесі розвитку бюджетування проходить різні етапи свого розвитку, діапазон яких змінюється від всеосяжного використання і до повної відмови від його використання. В Україні доцільно розглянути причини, що викликали появу такого підходу до управління організацією, особливості його розвитку та використовувати необхідні і виправдані підходи до управління за допомогою бюджетування.

Багато українських підприємств здійснюють свою діяльність без застосування бюджетування, деякі використовують його елементи або просто імітують бюджетування, уникаючи системного підходу. Це говорить про недооцінювання вітчизняними підприємцями ефекту від бюджетування. Це викликає потребу у розгляді розвитку підходів до бюджетування з урахуванням особливостей українських реалій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Значний внесок у розроблення теоретичних і прикладних засад бюджетування на підприємстві зробили такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як А. Дайте, Р. Дафте, Е. Майор, Т. Скоун, Х. Фольмут, М. Білик, І. Бланк, В. Бочаров, Ф. Бутинець, В. Самочкін, С. Онищенко, В. Савчук, М. Пушкар, М. Чумаченко, Б. Дук, А. Кармінський, О. О. Терещенко.

Якщо для України бюджетування – це досить новий підхід до управління підприємством, то у світі він вже давно та позитивно себе зарекомендував. Проте у зв'язку зі швидкими змінами в економіці, фінансах та технологіях слід аналізувати зміни, що відбуваються у процесі управління підприємством, та використовувати найефективніші з них. Також слід зазначити, що у процесі бюджетування необхідно вибирати такі напрями, які матимуть найбільшу ефективність і погляду витрат на сам процес бюджетування.

Поява нових напрямів бюджетування дає можливість вибрати найефективніший варіант із погляду витрат на бюджетування та результативності в українських реаліях для різних видів підприємств.

Постановка завдання. Метою статті є окреслення вже наявних підходів до визначення сутності бюджетування та його системи, виявлення негативних сторін бюджетування та аналіз розвитку нових сучасних підходів до управлінських технологій за допомогою бюджетування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Основні принципи і методи бюджетування були розроблені у 1920 р. в американських промислових гігантах – корпораціях DuPont та General Motors. Причиною запровадження бюджетування були намагання скоординувати діяльність усіх структурних підрозділів та контроль за внутрішнім розподілом капіталу.

Проте новий підхід, що відзначився гарними результатами, швидко було застосовано і в державному управлінні на рівні американського муніципалітету у м. Нью-Йорк у 1907 р. та у штаті Огайо у 1910 р. Причиною такого швидкого перейняття досвіду був значний рівень корупції у державних структурах. Реформатори хотіли перенести механізм управління приват-

ними підприємствами на державний рівень, знизити рівень державних витрат та підвищити прозорість державних фінансів. Головною ідеєю, що застосовувалася, була збалансованість планів.

Вперше акцент у плануванні на використанні програмно-цільового бюджетування було здійснено комісією Гувера у 1949 р. Формат подання державного бюджету був зосереджений на виконанні державних функцій, здійсненні діяльності та досягненні результатів, а не на витратах.

У 1950 р. У США був прийнятий закон «Про бюджет та процедури бюджетної звітності», який вимагав планування у бюджеті не лише структури видатків за видами діяльності, а й очікуваного результату від реалізації певних програм чи виконання державних функцій. Усі фінансові показники, які подають міністерства та відомства, повинні були представлені у розрізі програм, підпрограм та видів діяльності.

Яскравим прикладом використання бюджетного управління є ідеї Роберта МакНамари, який у 1961 р., використавши досвід здійснення управління у компанії «Дженерал Моторс», почав упроваджувати бюджетний підхід у військовій галузі, який базувався на прогнозуванні усього обсягу робіт та результатів за заданим проектом, включаючи витрати на навчання, обслуговування у майбутньому тощо. Необхідно зазначити, що на той момент також використовувалися бюджети, проте вони не охоплювали весь життєвий цикл проекту, а були фрагментарними та короткостроковими.

У 1997 р. в Австралії було прийнято рішення про підготовку середньострокового бюджету на 1999–2000 рр., в якому урядом планувалися кінцеві результати у вигляді системи показників із метою оцінки соціальної та економічної діяльності.

У 1988 р. реформа державного управління із запровадження бюджетування, орієнтованого на результат, була запроваджена у Великобританії [1].

Таким чином, ідеї бюджетування, орієнтованого на результат, які підвищували ефективність та прозорість бюджетних видатків, почали широко застосовуватися не тільки на комерційних підприємствах але й у державному управлінні.

У визначенні бюджетування як економічної категорії виражається його економічна сутність. Проте до визначення терміна «бюджетування» існують різні підходи.

С.В. Булгакова вважає, що «бюджетування – це система, яка передбачає розроблення довгострокових і короткострокових планів (бюджетів) із підготовкою програм діяльності організації на перспективу» [2].

Е.Л. Дмитрієва зі співавторами вважають, що «бюджетування – це, з одного боку, процес складання фінансових планів і кошторисів і наступний контроль за їх виконанням, а з іншого – управлінська технологія складання,

аналізу, коригування, контролю й оцінки виконання фінансових планів, призначених для вироблення і підвищення фінансової обґрунтованості прийнятих управлінських рішень» [3].

У підручнику П.М. Марич, Л.П. Коваль «Фінансова діяльність суб'єктів господарювання» зазначено, що бюджетування – це процес розроблення і формування планових бюджетів, що об'єднують плани керівництва підприємства в напрямі визначення майбутньої діяльності із формування і використання фінансових ресурсів» [4].

На думку М.Д. Білик, воно є, з одного боку, процесом «складання фінансових планів і кошторисів, а з іншого – управлінською технологією, призначеною для вироблення і підвищення фінансової обґрунтованості і прийнятих управлінських рішень» [5].

Згідно з термінологією інституту управління та обліку в Оксфорді (Chartered Institute of Management Accountants), бюджетування – це процес вираження прогнозованих витрат і ресурсів для запланованого напрямку дій протягом певного періоду часу. Бюджетування допомагає планувати і контролювати діяльність підприємств та дотримуватися управлінської стратегії» [6].

На нашу думку, бюджетування – це управлінська технологія, яка покликана забезпечити виконання стратегічних цілей підприємства за допомогою розроблення і виконання бюджетів як за структурними підрозділами (центрами відповідальності), так і загалом на підприємстві з позиції збалансованості надходжень та видатків, доходів та витрат, активів та пасивів.

Бюджетування є інтегруючим процесом, який дає змогу підвищити якість та оперативність прийняття рішень, максимізувати очікуваний результат і контролювати ризики господарської діяльності; визначати ефективність бізнес-напрямів і структурних одиниць та планувати діяльність господарюючих суб'єктів на поточні періоди і перспективу.

Слід зазначити, що бюджетування має бути тісно пов'язане з маркетинговими планами підприємства та розробленням стратегічних цілей. Тому бюджетування повинне мати маркетинговий характер, але забезпечувати збалансованість доходів і видатків підприємства за допомогою розроблення бюджетів.

Бюджети у підприємствах та в організаціях виконують функції: відображення (допомагають перевірити життєздатність цілей підприємства), контролю (допомагає досягнути цілей по кроках), координаційну (дає змогу відобразити взаємозв'язок між частинами плану організації). Також бюджет є засобом управління та інформування співробітників та громадськості про плани організації. Бюджет можна розглядати як інструктаж або управлінську команду, оскільки він має форму розпорядження. Бюджет також виконує делегуючу функцію, оскільки спрямований на виконання заходів у зазначених межах. Бюджети можуть бути

мотиваційним інструментом для стимулювання менеджерів та орієнтиром продуктивності й ефективності прийняття рішень.

Бюджет – це управлінський інструмент, який виражений в оцінці доходів та витрат протягом визначеного майбутнього періоду. Розроблення бюджету є процесом планування та ключовим інструментом системи управлінського контролю.

Для ефективного здійснення бюджетування необхідна система.

Система бюджетування – це сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують процес складання та виконання бюджетів. До складу системи бюджетування можна віднести процес бюджетування, ресурси (трудові, матеріальні, інформаційні, фінансові тощо), бюджети, технічне та програмне забезпечення, методику бюджетування.

Основні завдання бюджетування належать до планування і контролю та сприяння досягненню стратегічних планів через втілення довгострокових планів у межах щорічної програми роботи, координації різних відділів організації, співпраці відповідальних осіб.

Бюджетний процес – це систематичне складання, затвердження та аналіз виконання бюджетів. Процес бюджетування включає в себе формування головних завдань, які окреслили у процесі складання плану; оцінку потрібного обсягу ресурсів (як фінансових, так і нефінансових); ідентифікацію та кількісне вимірювання процесів, необхідних для виконання поставлених цілей; розподіл ресурсів, необхідних для досягнення зазначених цілей. Кожна виділена частина загального ресурсу являє собою «бюджет».

Для ефективного використання бюджетування на підприємстві необхідно забезпечити необхідні умови, без яких застосувати його буде неможливо. Для цього треба забезпечити наявність аналітичного, облікового, організаційного та програмно-технічного блоку бюджетного процесу.

Аналітичний блок бюджетного процесу повинен виконати методичне і методологічне забезпечення формування, контролю та аналізу виконання зведеного бюджету. Обліковий блок бюджетного процесу за допомогою управлінського обліку повинен забезпечити процес планування інформацією про фінансовий стан підприємства. Організаційний блок здійснює бюджетування за допомогою організаційної структури та системи управління підприємства. А сутність програмно-технічного блоку полягає у технічній підтримці реєстрації та обробки інформації за допомогою програмного забезпечення. Лише повна наявність усіх блоків зробить бюджетний процес ефективним.

Для аналітичних цілей у процесі бюджетування доцільно складати як фіксовані, так і гнучкі бюджети. Фіксований бюджет використовується для збереження фіксованої точки

відліку та не змінюється протягом планового періоду. За необхідності внесення змін застосовується гнучкий бюджет.

Гнучкий, або безперервний, бюджет (Rolling forecast) – це бюджет, що постійно оновлюється шляхом додавання наступних облікових періодів (місяць або квартал) до першого фіксованого періоду. Його доцільно використовувати у разі складного прогнозування майбутніх витрат. Якщо підприємство працює в умовах значної невизначеності та нестабільності, то доцільно спочатку скласти фіксований бюджет, але з можливістю внесення змін у подальшому.

У процесі бюджетування можна розробляти різні види бюджетів залежно від поставлених цілей, особливостей діяльності підприємства, об'єкта бюджетування, змісту показників, методів та строків розроблення, способу складання бюджетів (рис. 1).

Підприємства та організації можуть складати бюджети різних форм, видів та на різних термін. Але найчастіше використовується поділ генерального бюджету на операційний та фінансовий.

Як зазначено на рис. 1, генеральний бюджет включає операційні бюджети та фінансові. Операційні бюджети включають бюджет продажу, бюджет виробництва, бюджет прямих витрат на матеріали, бюджет виробничих накладних витрат, бюджет прямих витрат на оплату праці, бюджет комерційних витрат, бюджет управлінських витрат тощо. Фінансовий бюджет включає у себе бюджет капітальних інвестицій (інвестиційний бюджет), бюджет грошових коштів (касовий бюджет) та прогноз річного балансу.

Бюджет продажу є основним бюджетом підприємства, розроблення якого вимагає значних зусиль та значної економічної та маркетингової підготовки. Бюджет продажу є основою для формування бюджету маркетингу. Відділ маркетингу є безпосереднім учасником процесу стратегічного планування.

Традиційне історичне бюджетування, як правило, полягало у тому, що менеджери у плануванні використовували минулорічні показники з урахуванням темпів інфляції та результативності.

Більшість підприємств, які використовували традиційні підходи до бюджетування, намагалися скорочувати показники. Як правило, ініціатива щодо скорочення витрат виходила від директора або фінансового директора, який встановлював витрати на рівні минулого року або зменшував їх на певний відсоток. Їх намагання скоротити витрати інших підрозділів приводило до розриву планування між рівнями продуктивності підрозділів та напруженої ситуації серед менеджерів і персоналу.

У процесі розвитку та використання різних підходів до бюджетування окреслилися певні недоліки, які утруднюють цей процес і подекуди привели до відмови від бюджетування.

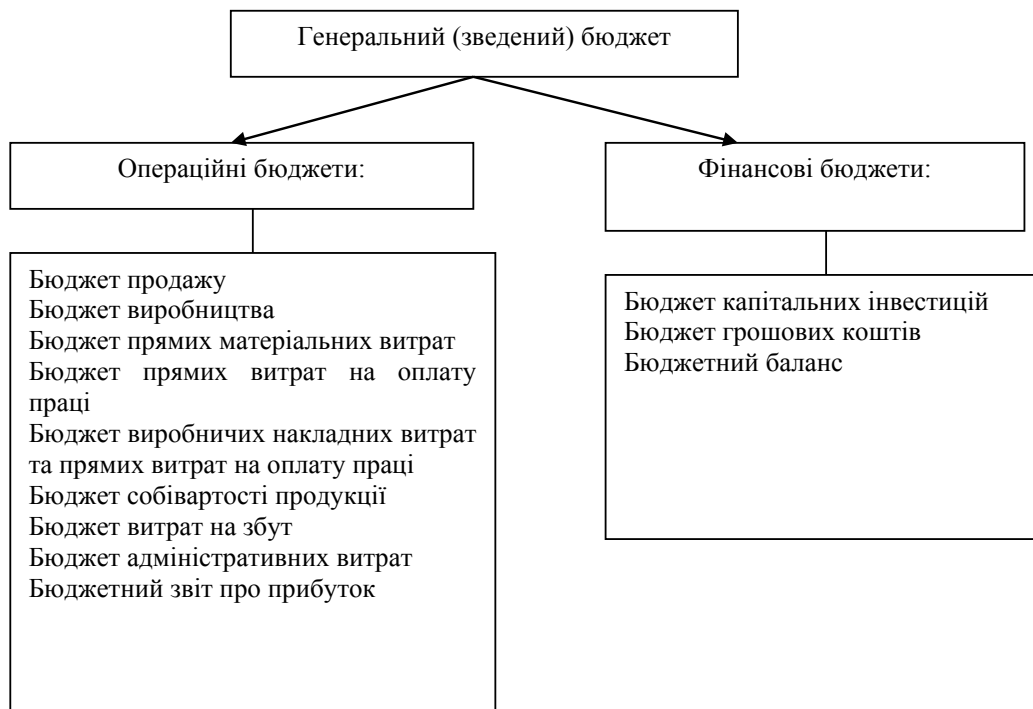


Рис. 1. Система бюджетів підприємства

Так, багато менеджерів вважають, що традиційне бюджетування привело до встановлення нереальних показників, створило погане конкурентне середовище серед менеджерів, вимагало значних зусиль на підготовку та проведення переговорів та пояснення відхилень тощо.

Така кількість недоліків бюджетування привела до думки, що бюджетування обмежує вплив управління і не сприяє організації. Це привело до розвитку альтернативних підходів до традиційного бюджетування

За останнє десятиліття, альтернативні підходи до традиційного бюджетування були обговорені та інколи і практично застосовані.

Серед нових та випробуваних напрямів бюджетування можна виокремити: безперервне, або рухоме, планування (Rolling forecast) – 48%; попередній рік плюс відсоток (Last year plus percentage) – 45%; бюджет знизу вгору (Bottom up) – 41%; бюджет, заснований на майбутній діяльності (Activity based budgeting) – 30%; бюджет на основі нуля (Zero based budgeting) – 26%; бюджет на основі попиту (Demand pull) – 16%; бюджетування на основі пріоритетів; конференц-рішення; бюджетування на основі результативності; участь у бюджеті; бюджетування, обмежене ресурсами тощо. Тобто найбільш популярними залишаються рухоме планування, попередній рік плюс відсоток, бюджет знизу вгору.

Висновки. Використання бюджетування як управлінської маркетингової технології продовжує змінюватися разом зі зміною економічного, соціального та політичного середовища. Воно набуває різних форм та видів залежно від країни, регіону та підприємства, але потреба в ефективному розподілі ресурсів для досягнення

очікуваного результату залишається актуальною. Зміни відбуваються не стільки у процесі бюджетування, скільки у процесі прийняття рішень та формування планів і бюджетів для різних користувачів. Приймати рішення стосовно напрямів виробництва продукції, надання послуг чи розподілу бюджетних коштів як у державній, так і у недержавній сфері можуть не лише топ-менеджери чи менеджери нижчої ланки, а і безпосередні споживачі. Це створює нові напрями бюджетування як управлінської технології. Тому бюджетування потребує подальшого вивчення й уточнення з урахуванням розвитку економіки та зміни потреб суспільства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Потеряйло І.Ю. Зарубіжний досвід застосування програмно-цільового методу бюджетування на сучасному етапі в Україні / І.Ю. Потеряйло // Науково-інформаційний вісник Івано-Франківського університету права ім. Короля Данила Галицького. 2015. № 11. С. 331–337.
2. Булакова С.В. Бухгалтерський управленческий учет для бизнес-решений: Учебное пособие под ред. Воронина. А.П. Воронеж: ВГУ, 2007. 110 с.
3. Дмитриева Е.Л. Бухгалтерский управленческий учет: учебное пособие / Е.Л. Дмитриева, Н.В. Наумова, Н.В. Москаленко. Тамбов, 2010.
4. Марич П.М., Коваль Л. П. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання. Навч. посіб. Львів: 2010. 250 с.
5. Фінансовий менеджмент : [підручник] / Кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А.М. Поддєрьогін. [2-ге вид. без змін.]. К. : КНЕУ, 2008. 536 с.
6. Budgeting Topic Gateway Series No. 27 URL: http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/cig_tg_budgeting_mar08.pdf.