### Лекція 8. Формування системи бюджетування на підприємстві

***Система бюджетування на підприємстві*** забезпечує інформаційну підтримку у процесі розроблення та реалізації цілеспрямованих управлінських впливів на формування та регулювання витрат і доходів господарської діяльності підприємства. В межах системи бюджетування формується інформаційна база для реалізації стратегії діяльності організації через систему показників, що відображають стратегічну спрямованість підприємства в бюджетному періоді. Саме ці показники включаються до бюджетів підприємства як підсумкові, за якими оцінюється ефективність діяльності підприємства чи окремих його структурних підрозділів.

***Система бюджетування***  це заснована на економічних відносинах складна соціотехнічна система, що складається з таких трьох взаємопов’язаних елементів: методологія бюджетування, організація бюджетного процесу та автоматизація бюджетування.

*Методологія бюджетування* включає в себе комплекс узгоджених між собою складових елементів, якими є:

* + загальна методика оцінювання ефективності господарської діяльності організації, на основі якої визначається система цільових показників для здійснення контролю виконання бюджетів та оцінювання ефективності бізнесу;
  + види та формати бюджетів і методики збирання, оброблення та аналізу планової та фактичної інформації про діяльність підприємства у бюджетному періоді, на основі якої формуються бюджети, розраховуються відповідні цільові показники діяльності та розробляється управлінська облікова політика підприємства;
  + ієрархія об’єктів бюджетування, що формують фінансову структуру організації для цілей бюджетування.

*Організація бюджетного процесу* визначає:

* + функціонал системи бюджетування, тобто порядок, черговість, строки та процедури формування бюджетів, розподіл функцій щодо складання, узгодження, затвердження, корегування, аналізу та контролю бюджетів між працівниками підприємства;
  + сукупність внутрішніх документів, які регламентують процес бюджетування (положення, посадові інструкції, регламенти, розпорядження тощо).

*Автоматизація бюджетування* **** це сукупність програмних засобів для автоматизації процесу формування планових і фактичних бюджетів та здійснення розрахунків у системі бюджетування за допомогою ЕОМ.

Через чітку взаємоузгодженість і взаємодію елементів системи бюджетування забезпечується її цілісність та ефективність на підприємстві.

Детальніше з характеристикою окремих елементів системи бюджетування можна ознайомитися за [10, с. 1722; 11].

Розрізняють два основних принципи бюджетування  «зверху вниз» і «знизу вгору».

*За принципом* «*зверху вниз*» бюджет будується виходячи з установлених керівництвом підприємства багаторівневих цілей та обмежень, на основі яких відбувається розподіл ресурсів. Тобто спочатку визначаються та вивіряються бюджетні цілі для підприємства в цілому, потім на їх основі формуються бюджети великих підрозділів, що у свою чергу поділяються на бюджети більш дрібних структур і т. д.

До вад цього підходу відносяться високі витрати на досліджування ринкових тенденцій, розроблення стратегії підприємства, на побудову реалістичних прогнозу та плану. Крім того, централізоване планування діяльності підрозділів нерідко викликає негативну реакцію з боку співробітників, незадоволених втручанням у їхню роботу. До того ж, процедура розподілу жорстко заданого обсягу ресурсів здатна викликати «ресурсні війни» локального характеру між підрозділами.

*Бюджетування* «*знизу вгору*» полягає в тому, що на первинному етапі розробляються планові бюджети окремих підрозділів, які після затвердження є основою зведених бюджетів. Технологічно це здійснюється шляхом збирання та оброблення інформації від виконавців і керівників всіх ланок, керівників підприємства в цілому. Основними перевагами цього методу є врахування специфіки роботи кожного підрозділу підприємства, відносно менша конфліктність, а також зниження управлінських витрат.

З іншого боку, така система бюджетування не забезпечує чіткої організації системи стратегічного планування на підприємстві. Крім того, при цьому створюються умови для штучного завищення планових витрат і заниження доходів з боку центрів відповідальності, що в такий спосіб намагатимуться забезпечити собі комфортніші умови роботи. У підсумку короткочасний позитивний ефект від впровадження такого принципу надалі може обернутися відставанням від конкурентів і спроможністю адаптуватися до умов мінливого зовнішнього середовища.

На теперішній час постановка ефективної системи бюджетування  актуальне завдання для кожного підприємства, яке до кінця практично не вирішене. При впровадженні системи бюджетування на конкретних підприємствах важливо визначити, які зав- дання вирішуватимуться за допомогою системи бюджетування. Для цього необхідно сформулювати головні фінансові цілі підприємства і визначити, за якими об’єктами бюджетування та за якими критеріями контролюватиметься досягнення встановлених стратегічних цілей.

Наприклад, якщо підприємство реалізує стратегію мінімізації витрат, то основними контрольними показниками будуть ліміти витрат за основними статтями витрат операційних бюджетів і БДВ. Ці контрольні показники встановлюються для підрозділів, що можуть їх контролювати і виступають об’єктами бюджетування. Як вже зазначалось, об’єктами бюджетування можуть бу- ти також центри відповідальності, процеси, проекти тощо.

Основними системооутворювальними елементами, від яких залежить конфігурація системи бюджетування, виступають система взаємоузгоджених ключових показників діяльності організації та сукупність об’єктів бюджетування. Вибір об’єктів бюджетування визначає методологію бюджетування та архітектоніку системи бюджетування на конкретному підприємстві. Залежно від цих складових можна виділити такі основні варіанти побудови систем бюджетування:

*Система бюджетування з виділенням центрів фінансової відповідальності* (*ЦФВ*) *об’єктами бюджетування*. Центри відповідальності можуть виділятися за бізнес-одиницями холдингових структур, напрямами бізнесу багатопрофільного підприємства, продуктовими групами, каналами збуту тощо. Традиційно центри відповідальності поділяють на центри доходів, центри витрат, центри прибутку, центри інвестицій, венчурні центри.

Є також інший підхід щодо виділенні ЦВ. За принципом відмінностей у методиці бюджетування та організації бюджетного процесу вирізняють три основні групи об’єктів бюджетування: центри фінансової відповідальності (ЦФВ), центри фінансового обліку (ЦФО), місця виникнення витрат (МВВ).

1. *Система централізованого бюджетування на підприємствах з лінійно-функціональною організаційною структурою*. Як правило, це малі та середні підприємства, де бюджетування здійснюється за принципом «зверху вниз» із розподілом відповідальності за структурними підрозділами. В таких організаціях об’єктами бюджетування виступають окремі підрозділи в межах організаційної структури управління, для яких установлюються цільові показники їхньої діяльності.
2. *Система бюджетування за технологічними переділами*. Об’єктами бюджетування виступають окремі етапами технологічного процесу. Відповідно до них визначаються центри фінансової відповідальності (ЦФВ) і складаються операційні бюджети.
3. *Система бюджетування за бізнес-процесами*. Фінансова структура підприємства для цілей бюджетування формується за виділеними на підприємствах бізнес-процесами як об’єктами бюджетування, в межах яких встановлюються контрольні показники діяльності організації і за якими формуються відповідні бюджети.
4. *Система бюджетування за проектами*. Передбачає формування операційних бюджетів за окремими проектами за принципом бюджетування «на нульовій основі». За такої системи бюджетування в межах підприємства формуються основні бюджети, а об’єктами бюджетування виступають окремі проекти, при цьому кількість об’єктів бюджетування у фінансовій структурі підприємства дорівнює кількості поточних проектів і, відповідно, змінюється залежно від зміни кількості проектів. Розподіл відповідальності в системі бюджетування визначається розподілом відповідальності за проектами, а критеріями ефективності роботи підприємства у бюджетному періоді в системі бюджетування ви- ступають показники ефективності проектів.

Система бюджетування підприємства на основі теорії систем як складна соціально-економічна система може розглядатись у функціональному, структурно-ієрархічному та процесному аспектах.

*Функціональний аспект* характеризує функціонал системи бюджетування, тобто функції щодо планування, корегування, аналізу та контролю бюджетів і розподіл відповідальності між виконавцями конкретних функцій в системі бюджетування. За функціями управління формується бюджетний цикл, тобто період часу, протягом якого відбуваються складання планових бюджетів, формування фактичних бюджетів, і здійснюється їх контроль та аналізується виконання.

*Структурно-ієрархічний аспект* системи бюджетування характеризує фінансову структуризацію підприємства для цілей бюджетування і визначає ієрархію відповідних об’єктів бюджетування. Для цього кожен підрозділ діагностується за критерієм фінансової відповідальності відповідно до визначених контрольних показників (дохід, витрати, маржинальний дохід, прибуток, рентабельність), які вони здатні контролювати в процесі операційної діяльності підприємства протягом бюджет- ного циклу. Результатом такого діагностування є присвоєння відповідного статусу в межах виділених об’єктів бюджетування. Визначення об’єктів бюджетування впливає на визначення видів і форматів бюджетів, які будуть використовуватимуться в системі бюджетування, вибір методів бюджетування, порядок консолідації бюджетів і регламентацію процесу бюджетування.

*Процесний аспект* характеризує регламентацію бюджетування, тобто визначає порядок дій у процесі бюджетування і відповідність цих дій встановленим часовим параметрам у бюджетно- му циклі, тобто часовому інтервалу від складання планових бюджетів до контролю за їх виконанням. Тому бюджетний процес значною мірою залежить від специфіки операційної діяльності підприємства, що визначає варіант побудови системи бюджетування. Процесний аспект розгляду системи бюджетування акцентує увагу на забезпеченні чіткої регламентації всіх процедур у системі бюджетування і є основою для розроблення положення про бюджетування на підприємстві.

***Питання та завдання для самоперевірки знань***

1. Яке призначення системи бюджетування на підприємстві?
2. Коротко охарактеризуйте елементи системи бюджетування.
3. Охарактеризуйте методологію бюджетування як елемент системи бюджетування.
4. Охарактеризуйте організацію бюджетного процесу на підприємс- тві як елемент системи бюджетування.
5. Охарактеризуйте автоматизацію бюджетування як елемент систе- ми бюджетування.
6. Охарактеризуйте систему бюджетування підприємства у структур- но-ієрархічному аспекті.
7. Які групи обєктів бюджетування виділяють на підприємстві, чим вони характеризуються?
8. Коротко охарактеризуйте основні принципи побудови системи бюджетування на підприємстві.
9. Охарактеризуйте систему бюджетування підприємства у функці- ональному аспекті.
10. Охарактеризуйте систему бюджетування підприємства у процес- ному аспекті.
11. Коротко охарактеризуйте принципи бюджетування «зверху вниз» і «знизу вгору».

***Основні терміни і поняття***

Автоматизація бюджетування Бюджетування «зверху вниз» Бюджетування «знизу вгору»

Методологія бюджетування Організація бюджетного процесу Система бюджетування