

Література:

1. Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент / И.Т.Балабанов.- М., Харьков, Минск, СПб. ПИТЕР, 2000. - 208 с.
2. Гринев В.Ф. Инновационный менеджмент / В.Ф. Гринев. – К.: МАУП, 2001. – 152 с.: ил.
3. Ильенкова С.Д. Инновационный менеджмент / С.Д. Ильенкова, Л.М. Гохберг, С.Ю. Ягудин и др.: Под ред. С.Д. Ильенковой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 327 с.
4. Ковалев Г.Д. Инновационные коммуникации / Г.Д. Ковалев. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2000. – 288 с.
5. Медынский В.Г.. Реинжиниринг инновационного предпринимательства / В.Г. Медынский, С.В. Ильдеменов: Под ред. проф. В.А. Ирикова. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 414 с.
6. Избранные вопросы современного инновационного менеджмента для малых и средних предприятий / Под ред. Р. Мюллера, В. Соловьева. – К., Дрезден. "ДЕМУР". 2000. – 284 с.
7. Оголева Л.Н. Инновационный менеджмент / Л.Н. Оголева: Под ред. д.э.н. проф. Л.Н. Оголевой – М.: ИНФРА-М, 2001. – 238 с.

Тарасюк М.В.

ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РОСІЇ ТА УКРАЇНИ

В сучасній економічній літературі останніх років одне з провідних місць належить бюджетуванню - сучасній управлінській технології, яка передбачає складання, корегування, контроль та оцінку виконання бюджетів підприємств. Її використання дозволяє поєднати і гармонізувати всі функції управління, досягти найкращих результатів у встановлені строки, організувати матеріальні та фінансові потоки, забезпечити прозорість управлінських рішень та підвищення їх обґрунтованості. Слід зазначити, що уявлення про систему бюджетування як в Росії, так і в Україні представлені в основному в публікаціях ділової преси та матеріалах рекламного характеру, які містять віддалені від дійсності, подекуди перебільшені факти, що перекручують справжній стан справ в даній галузі фінансового менеджменту.

Комерційні організації, які займаються впровадженням в господарські системи новітніх управлінських технологій акцентують увагу на позитивних якостях того чи іншого економічного явища, забуваючи про те що їм притаманні і негативні прояви, їх впровадження потребує суттєвих фінансових витрат та відповідної кваліфікації виконавців.

Отже, на нашу думку, існує проблема об'єктивної оцінки переваг та недоліків впровадження системи бюджетування на підприємствах Росії та України, яка базується на вивченні практичного досвіду функціонування систем бюджетування на підприємствах різних галузей. Розв'язання поставленого завдання допоможе теоретикам і практикам фінансового менеджменту мати власне уявлення про стан розвитку даної проблеми, переваги та недоліки бюджетування та буде поштовхом для проведення роботи щодо узагальнення практичного досвіду та теоретичних напрацювань щодо удосконалення методики бюджетування.

Теоретичною основою для написання даної статті є практичний досвід бюджетування на підприємствах Росії та України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців, стосовно оцінки практичного досвіду застосування бюджетування [1, 2, 3, 4, 5, 6], аналітичні матеріали аудиторських та консалтингових фірм, що займаються наданням консалтингових послуг в галузі бюджетування [7, 8, 9, 10].

Для написання даної статті був досліджений практичний досвід впровадження та функціонування системи бюджетування на російських підприємствах, серед яких можна назвати наступні: ВАТ "Лукойл", АК "Тулмашзавод", ВАТ "Російська електроніка", ВБ "Третій Рим", ВАТ "Газпром"; українських підприємствах, зокрема: ЗАТ "Холдингова компанія "Бліц-Інформ", ТОВ "Люстдорф", СП "Larive Ukraine", видавництво "Комп'ютерні системи", ГПП "Укрпромводчермет", ВАТ "Жидачівський целюлозно-паперовий комбінат", АТЗТ "Супремум", ЗАТ "Київстар Дж. Ес. Ем" та інших.

В даній статті автор спирається також на рекомендації зі впровадження та удосконалення систем бюджетування провідних міжнародних аудиторських та консалтингових фірм "KPMG", "The Hackett Group", також українських консалтингових фірм, зокрема Української консалтингової мережі.

Деякі теоретичні аспекти бюджетування, що знаходять відображення в даній науковій статті, обґрунтовано в попередніх наукових дослідженнях автора.

Незважаючи на велику кількість різноманітних публікацій, які досліджують як теоретичні, так і практичні аспекти бюджетування, на жаль, відсутні дослідження, в яких би проводився ґрунтовний аналіз та

узагальнення практичного досвіду впровадження та функціонування систем бюджетування на вітчизняних та зарубіжних підприємствах.

Деякі дослідники питань бюджетування акцентують уваги та перебільшують його негативні прояви, забуваючи про те, що будь-якому економічному явищу притаманні як негативні, так і позитивні сторони та забуваючи про урахування останніх [1, С. 6; 2, С. 22; 5, С. 47].

Виникає проблема викриття та об'єктивної оцінки переваг та недоліків бюджетування на основі вивчення практичного досвіду впровадження та функціонування даної управлінської технології на українських та російських підприємствах.

Цілями даної статті є: вивчення та узагальнення практичного досвіду впровадження та функціонування бюджетування на російських та українських підприємствах та висновків вітчизняних та зарубіжних аудиторських і консалтингових фірм, оцінка стану впровадження даної управлінської технології в Україні та Росії, викриття її негативних та позитивних проявів, формування пропозицій щодо розширення практики застосування бюджетування.

Розглянемо досвід впровадження та функціонування систем бюджетування на провідних російських підприємствах.

Запровадити в ВАТ "Лукойл" [7] системи бюджетування вимусили проблеми з якими стикаються нафтові компанії на сучасному етапі, серед яких кризи на зовнішніх та внутрішніх нафтових ринках, кризи неплатежів та банківської системи, нестабільність правового середовища, гострий дефіцит готівкових коштів та, одночасно, постійне зростання виробничих та економічних показників, таких як: обсяг видобутку, переробки нафти, рівень собівартості виробництва та збуту нафтопродуктів, рівень цін реалізації та інші.

Означені негативні обставини вимагали від підприємства створення високоефективної системи управління його фінансами, якою на думку начальника бюджетного управління ВАТ "Лукойл" є бюджетування.

Система бюджетування на ВАТ "Лукойл" створювалася протягом тривалого періоду часу у декілька етапів, в ході яких відбувалося формування та введення в дію окремих елементів системи бюджетування підприємства.

Для створення системи бюджетування на ВАТ "Лукойл" найперше були створені адміністративні передумови, тобто сформований відповідний штат висококваліфікованих менеджерів, що здатні забезпечувати функціонування системи бюджетування та дотримання жорсткої бюджетної дисципліни. Впровадження бюджетування передбачало створення відповідних органів управління, що утворили бюджетну систему підприємства, яка повинна тісно взаємодіяти, підтримувати та корегувати діяльність інших структурних підрозділів.

Щоб створити необхідне інформаційне забезпечення системи бюджетування, тобто ефективних інструментів збору, зберігання, переробки та передавання планово-бюджетної інформації, було вжито заходів щодо розвитку системи управлінського та фінансового обліку, розвитку прогностико-аналітичних систем, створення ефективної системи комп'ютерної обробки даних. На підприємстві була сформована система бюджетних повноважень та відповідальності, система лімітування та розподілу ресурсів, системи планів, а також системи бюджетного обліку та контролю.

Фахівці даного підприємства, спираючись на трьохрічний досвід складання бюджетів, виділяють декілька основних висновків та результатів впровадження бюджетування: по-перше, бюджетування є найбільш ефективною формою централізованого планування; по-друге, бюджетування допомагає зрозуміти цілі підприємства, визначити необхідні результати його діяльності та вишукати ресурси, необхідні для досягнення поставлених цілей і намічених результатів; по-третє, бюджетування виявляє можливі перепони та одночасно допомагає віднайти ефективні шляхи їх подолання; по-четверте, бюджетування забезпечує оптимальне використання фінансових ресурсів та ефективний фінансовий контроль за діяльністю організації; по-п'яте, бюджетування агрегує всі сфери діяльності підприємства: маркетинг, управління, виробництво, закупівлю та продаж.

Повчальним є також практичний досвід функціонування системи бюджетування на російському підприємстві АК "Тулмашзавод" [6]. Фахівці даного підприємства відзначають останніми роками зростання номенклатури продукції та темпів її оновлення. В таких умовах управління підприємством стало неможливим без ефективного планування його діяльності та контролю реалізації планів. Ситуація ускладнюється ще й обмеженістю фінансових ресурсів. В цих умовах стратегічне планування та контроль результатів та їх компонентів стали неможливими без формування бюджету як основного управлінського документу, що забезпечує точною, повною та неупередженою інформацією вище керівництво. За його допомогою повинні здійснюватися розробка стратегії ефективного розвитку підприємства в умовах конкуренції та нестабільності, формування, аналіз роботи підприємства та контролінг.

Створення системи бюджетування на АК "Тулмашзавод" відбувалося на основі вивчення закордонного досвіду внутрішньофірмового планування з урахуванням економічних умов та традицій менеджменту, що

склалися в Росії. Впровадження бюджетування на даному підприємстві, як і на ВАТ "Лукойл" відбувалося в декілька етапів. На першому етапі був проведений аналіз існуючої на підприємстві системи обліку, планування, документообігу; на другому - було розроблено економічну модель, яка визначає основні шляхи розвитку підприємства; на третьому - сформовано технологію складання бюджетів; на четвертому - проведено аналіз та апробацію механізму бюджетування в умовах промислового підприємства; на п'ятому - проведений розподіл обов'язків по підготовці документообігу для складання бюджетів, між структурними підрозділами та конкретними виконавцями, визначено формати документів та терміни їх підготовки; на шостому - розроблено зведений бюджет підприємства на основі інформації, що надається та результатів аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства з урахуванням встановлених цілей розвитку; на сьомому - розроблено методiku виконання бюджетів, процедур поточних корегувань при зміні факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Завдяки впровадженню системи бюджетування на АК "Тулмашзавод" значно підвищилася ефективність його роботи. Позитивний ефект був досягнутий завдяки тому, що бюджетування забезпечує цільову орієнтацію та координацію всіх подій на підприємстві, допомагає виявляти ризики та знижувати їх рівень, сприяє гнучкості та пристосованості підприємства до змін, дозволяє узгодити можливості і потреби підприємства в використанні грошових коштів. Тобто для даного підприємства бюджетування стало економічним регулятором відносин між структурними підрозділами підприємства та підприємства із зовнішнім середовищем.

Слід зазначити, що поруч з підвищенням ефективності роботи підприємства бюджетування дозволяє виявити та проконтролювати усі фінансові потоки підприємства, ефективніше управляти витратами на виробництво, обіговими коштами, запасами, дебіторською та кредиторською заборгованістю, оптимізувати оподаткування, управляти документообігом всередині підприємства, здійснювати контроль ефективності роботи підрозділі та їх керівників на всіх стадіях бюджетування.

Аналіз практичного досвіду впровадження та функціонування системи бюджетування на ВАТ "Газпром" [3] доводить, що для забезпечення ефективності системи бюджетування в великих компаніях необхідне створення спеціального підрозділу, завданням якого повинно бути погодження усіх компонентів внутрішньофірмової системи бюджетування, розробка єдиного методичного забезпечення та внутрішньофірмових стандартів з питань бюджетування. Підприємство, яке збирається впровадити бюджетування в свою управлінську систему повинно бути готовим до додаткових постійних витрат, пов'язаних із забезпеченням функціонування додаткового управлінського підрозділу, тільки при такому підході забезпечується гармонізація бюджетування з іншими інструментами управління, що в декілька разів підвищує ефективність системи управління підприємства в цілому.

Серед українських підприємств найбільш цікавим є досвід практичного функціонування системи бюджетування на ВАТ "Жидачівський ЦБК" [4, 5] оприлюднений у низці публікацій у діловій пресі. Впровадити систему бюджетування в управлінську систему даного підприємства вимусила кризова ситуація. У 1999 році підприємство мало біля 19 млн. грн. заборгованості перед бюджетом по податках, біля 18 млн. грн. штрафних санкцій за несплату податків, більше 12 млн. грн. критичних боргів за енергоносії та приблизно 12 млн. грн. іншої простроченої кредиторської заборгованості; спостерігався від'ємний фінансовий результат в розмірі – більше 6 млн. грн., тобто підприємство стояло на порозі банкрутства.

З продажем контрольного пакету акцій до управління підприємством були залучені нові управлінці, якими був розроблений план виходу підприємства з кризи, головна роль в якому відводилася налагодженню ефективного управління фінансами і, зокрема, впровадженню системи бюджетування.

Впровадження системи бюджетування на Жидачівському ЦБК здійснювалося поступово і передбачало декілька етапів роботи. Передусім було проведено підготовку працівників підприємства шляхом ознайомлення них з принципами бюджетування та позитивними наслідками, які воно буде мати колективу, а саме, збільшення робочих місць, підвищення розмірів заробітної плати та її своєчасна виплата. По закінченні підготовчого етапу були видані внутрішні розпорядчі документи, які офіційно засвідчили перехід підприємства на систему бюджетування та встановили регламент подання планових документів усіма підрозділами. Загалом період впровадження бюджетування на комбінаті зайняв біля року.

Завдяки системі бюджетування підприємству вдалося вийти з кризи та значно збільшити обсяги своєї діяльності. Про це свідчать підсумки 2001 року: прибуток підприємства склав 21 млн. грн.; обсяг виробництва, а відповідно і обсяг продаж зріс майже на 50%, порівняно з 1999 роком. На сьогодні комбінат займає біля 30% вітчизняного ринку виробництва газетного паперу (31.5 тис. тон) в рік та біля 25% ринку тари.

Такий результат був досягнутий завдяки правильно складеному бюджету компанії, за допомогою якого можливо точно прогнозувати потребу в грошових ресурсах та мати план розподілу отриманих коштів. Обґрунтований бюджет компанії слугував додатковим аргументом при отриманні кредиту, який був необхідний для подолання кризових явищ на підприємстві. Бюджетування допомогло організувати всі служби підприємства

і кожного співробітника для роботи в інтересах компанії та вносити свій вклад в отримання запланованих результатів.

Отже, одна з найбільших переваг бюджетування – покращення ефективності роботи всього підприємства і, як наслідок, збільшення прибутку без істотних витрат і тим більше інвестицій, що в підсумку приводить до зростання його ринкової вартості.

Бюджетування допомагає не лише вийти з кризи, а й запобігти її виникненню. Саме тому ця управлінська технологія користується попитом і серед успішно функціонуючих підприємств, серед яких і ЗАТ "Холдингова компанія "Бліц-Інформ" (м. Київ, Україна) [2].

Створити систему бюджетування на даному підприємстві вимусили труднощі, з якими зустрілося підприємство в ринкових умовах. Менеджери даного підприємства дійшли висновку, що ринкові умови вимагають жорсткого планування продажу, обсягу виробництва, витрат, доходів. Отже, на даному етапі, бюджетування для підприємства в ринкових умовах є просто необхідним.

Методичним забезпеченням побудови системи бюджетування на ЗАТ "Холдингова компанія "Бліц-Інформ" була спеціальна економічна література, на основі вивчення якої була розроблена достатньо ефективна система складання і контролю виконання бюджетів. Підприємством складаються бюджети строком на один рік, півроку та місяць як для холдингової компанії в цілому, так і для певного підрозділу.

Президент ЗАТ "Холдингової компанії "Бліц-Інформ" дає позитивну оцінку впливу, який мало бюджетування на фінансово-господарську діяльність даного підприємства. На його думку, бюджетування - це інструмент, що дозволяє ефективно управляти компанією та який необхідно орієнтувати на кінцевий результат – доходи від продажу й оптимізацію витрат. Видаткова частина бюджету повинна виконуватися з урахуванням наповнення дохідної частини, що досягається завдяки системі бюджетування.

Позитивні відгуки про бюджетування надходять і з ТОВ "Люстдорф" (Україна), керівництво якого запровадило систему бюджетування в управлінську систему даного підприємства з метою підвищення ефективності управління фінансами. Допомогу в постановці системи бюджетування фахівцями даного підприємства надавали консультанти на основі довгострокового контракту.

Консультантами був проведений аудит процесів, що відбуваються на підприємстві, розроблені рекомендації щодо моделі планування для ТОВ "Люстдорф". З метою забезпечення ефективності системи бюджетування, виходячи із попереднього досвіду роботи, була розроблена система нормативів в цілому по підприємству та для його структурних підрозділів. Питаннями бюджетування на підприємстві займається спеціально створений орган - фінансовий департамент, за допомогою якого системою бюджетування охоплюються всі сторони діяльності даного підприємства. Автоматизація бюджетування на ТОВ "Люстдорф" була здійснена у середовищі програм MS Access та MS Excel.

Завдяки впровадженню системи бюджетування в управлінську систему ТОВ "Люстдорф" було досягнуто позитивних змін в його діяльності, зокрема, менеджери підприємства стали більше цікавитися динамікою не тільки кількісних та вартісних показників, але і фінансовими показниками, які характеризують якість роботи підприємства в цілому та його окремих структурних підрозділів, підвищилася відповідальність менеджерів структурних підрозділів за результатами їх діяльності, кожен працівник більш повно почав розуміти своє місце в компанії та свій вплив на результати роботи усього підприємства.

Цікавим для дослідження є досвід впровадження системи бюджетування на ЗАТ "Київстар Дж. Ес. Ем." [9]. Впровадити бюджетування в практику діяльності даного підприємства вимусило бажання його керівництва підвищити ефективність управління його фінансовими ресурсами. Поставлене завдання було вирішене за допомогою створення інформаційного середовища, що об'єднало діючі бухгалтерську, білінгову системи та системи фінансового планування та оперативного контролю руху грошових коштів.

Підсистема бюджетування для ЗАТ "Київстар Дж. Ес. Ем." базується на використанні програмного продукту "Oracle Financial Analyzer", що на думку консультантів фірми "Інформаційні бізнес системи" [9] оптимально відповідає вимогам та завданням даного підприємства.

Впровадження системи бюджетування дозволило керівництву та співробітникам ЗАТ "Київстар Дж. Ес. Ем.", по-перше, значно скоротити цикл планування та формування річних та щомісячних бюджетів; по-друге, вдалося максимально підвищити точність даних, що отримується керівництвом; по-третє, забезпечено участь у фінансовому плануванні менеджерів всіх підрозділів і філіалів компанії; по-четверте, створено систему регулярного контролю та прогнозу виконання бюджетів компанії та філіалів.

Для оцінки привабливості бюджетування для вітчизняних підприємств розглянемо переваги, недоліки та завдання бюджетування, які сформульовані провідними аудиторськими фірмами.

В першу чергу, вважаємо за необхідне, розглянути думку, яку мають стосовно бюджетування відомі міжнародні аудиторські та консалтингові фірми.

Провідною, на нашу думку, в галузі надання аудиторських та консалтингових послуг є англійська фірма KPMG. Одним із завдань є забезпечення імплементації економічної стратегії підприємства, проте на думку

експертів даної організації [9], таке відбувається дуже рідко. Отже, як бачимо для більшості підприємств, що обслуговуються фахівцями даної фірми та які застосовують в практиці ведення господарської діяльності бюджетування характерним є неузгодженість цілей стратегічного розвитку та цілей бюджетування, що на нашу думку є неприпустимим, оскільки може привести до негативних результатів господарювання.

За висновками експертів аудиторської фірми KPMG, ще однією проблемою, з якою стикаються підприємства, є високі витрати на функціонування системи бюджетування, вона вимагає значного часу, але має незначну віддачу. Саме тому, процеси планування та бюджетування більшості компаній виконуються неефективно.

З викладеного напрошується наступний висновок – актуальним завданням є оптимізація кількості працівників, які забезпечують функціонування системи бюджетування та створення високоефективної та багатофункціональної інтегрованої автоматизованої інформаційної системи бюджетування.

Фахівці компанії "The Hackett Group" [9] відмічають, що середньостатистичний процес бюджетування та подання звітів займає велику кількість часу, погано інтегрований, сфокусований на фінансових аспектах діяльності компанії, вимагає значних витрат ресурсів та страждає від катастрофічної нестачі інформації.

Виходячи із означеної проблеми, можна запропонувати створення на підприємстві системи управлінського обліку та інтегрувати функції бюджетування, управлінського та бухгалтерського обліку в єдиній автоматизованій інформаційній системі. В основу побудови даної системи повинні бути покладені вимоги Національних стандартів (положень) бухгалтерського обліку та повинна базуватися на застосуванні найсучаснішої швидкодіючої обчислювальної та мережевої техніки. Автоматизована інформаційна система обліку та бюджетування повинна передбачати можливість одночасної роботи декількох спеціалістів із розмежуванням прав доступу до тих чи інших інформаційних ресурсів системи.

Слід відзначити значні напрацювання, які мають в галузі надання консалтингових послуг з питань бюджетування, вітчизняні аудиторські фірми, зокрема "Українська консалтингова мережа" [11].

Фахівці даної фірми обґрунтовують важливість бюджетування тим, що без розробки конкурентної стратегії не можливо вижити і довготривало конкурувати на ринку. Тільки ті підприємства, які складають поточні та стратегічні бюджети, можуть витримати конкурентну боротьбу, збільшити прибуток, зберегти положення на ринку та лідерство у певній галузі. Тільки керівник підприємства, що має професійно побудовану систему бюджетування зможе керувати фірмою не тільки в режимі "сьогодні на сьогодні", але й бачити перспективу розвитку свого бізнесу, проконтролювати та реально оцінити роботу кожного менеджера підприємства.

На думку фахівців російської консалтингової фірми "Інтерюаудит ТАХ", основною перевагою бюджетування є можливість, за його допомогою, ефективно управляти грошовими потоками підприємства, що дозволяє виявити резерв скорочення витрат, який є практично завжди. Для того, щоб ефективно управляти грошима необхідно розуміти звідки вони беруться, а де втрачаються даремно. Керівник завжди повинен мати інформацію про те, скільки грошей у нього буде через певний відрізок часу.

Відсутність системної інформації про стан фінансів фірми обертається для більшості підприємств великими втратами, які за підрахунками консультантів групи "БП" [8] складають до 20% від доходної частини бюджету. Даний негативний наслідок долається за допомогою бюджетування, яке формує уявлення про стан фінансів фірми не тільки на даний час, але і на майбутній період та забезпечує ефективне управління фінансовими потоками підприємства. Завдяки вивільненому резерву коштів витрати на впровадження та функціонування системи бюджетування дуже швидко покриваються.

Про важливість бюджетування на загальносвітовому рівні свідчить той факт, що питанням бюджетування приділяється велика увага і у міжнародних професійних фінансових установах.

Так, Інститут фінансового менеджменту (The Financial Executive Institute) [10] періодично проводить опитування, орієнтовані на діагностику проблем, з якими стикаються підприємства при впровадженні та функціонуванні бюджетування. Серед таких проблем традиційно визначаються такі: тривалість та інформаційна насиченість процесу (складання бюджету вимагає неймовірно великої кількості часу та потребує наявності значної інформації); системні проблеми (відсутність взаємодії з іншими системами підприємства, ненадійність); неточність інформації, що використовується в ході бюджетування (для розробки бюджетів підприємства використовуються прогнозні показники, які в умовах нестабільності економічного середовища доводиться досить часто корегувати); неузгодженість бюджетування зі стратегією компанії (на більшості підприємств складаються поточні бюджети в яких реалізовано тактичні цілі, які в довгостроковій перспективі суперечать стратегічним); нестабільність ділового середовища в якому працює підприємство (підприємство в ході складання бюджетів повинно враховувати значну кількість факторів зовнішнього середовища, які в умовах ринкової економіки постійно змінюються, що негативно впливає на виконання бюджетів). На нашу думку вказані проблеми не є невивірними та можуть бути подолані.

Про велику популярність системи бюджетування як з боку російських, так і з боку українських підприємств свідчить велика пропозиція програмних продуктів в яких автоматизована більшість функцій бюджетування. Серед найбільш популярних та багатofункціональних систем автоматизації бюджетування є: Adaytume. Planning (Adaytume); Comsbare MPC (Comsbare); Syteline Budgeting (FrontsStep) [1].

Враховуючи вищевикладене, можна зробити висновок про те, що бюджетування для російських та українських підприємств на сьогодні є дуже актуальним. Бюджетування ефективніше впливає на порядок формування та використання фінансових ресурсів, надходження та витрачання грошових коштів і, взагалі, позитивно впливає на результати фінансово-господарської діяльності, направляючи на досягнення цієї мети всі сили підприємства. Про це свідчить значна кількість великих підприємств, які для побудови ефективної системи управління фінансами використовують бюджетування.

Бюджетування серед фінансових менеджерів як українських, так і російських підприємств користується достатньо великим попитом. Бюджетування набуває значного поширення, оскільки суттєво допомагає в організації побудови ефективної системи управління фінансами підприємств.

Узагальнивши практичний досвід впровадження та функціонування системи бюджетування на українських та російських підприємствах, а також висновки вітчизняних та зарубіжних аудиторських і консалтингових фірм можна сформулювати переваги та недоліки даної управлінської технології.

Впровадження та функціонування системи бюджетування дозволяє отримати значний позитивний ефект. До позитивних якостей, існуючої на сьогодні на більшості підприємств (далі – традиційної), системи бюджетування можна віднести:

- системність, комплексність бюджетування;
- бюджетування підвищує оперативність, прозорість та достовірність інформації про діяльність підприємства та його підрозділів;
- бюджетування надає можливість оперативного реагування й управління підприємством майже в реальному режимі часу:
 - в системі бюджетування мається можливість перспективного планування;
 - бюджетування надає можливість моделювання ситуацій на підприємстві;
 - в системі бюджетування мається можливість складання та виконання декількох варіантів бюджетів від негативного до оптимістичного;
- бюджетування підвищує рівень керованості підприємства;
- бюджетування підвищує фінансову дисципліну на підприємстві;
- бюджетування підпорядковує інтереси окремих структурних підрозділів та бізнес-об'єктів інтересам підприємства в цілому та власникам його капіталу;
- бюджетування здійснює позитивний вплив на мотивацію та настрій колективу підприємства;
- бюджетування сприяє процесам комунікацій на підприємстві;
- бюджетування допомагає менеджерам низового рівня зрозуміти свою роль на підприємстві;
- в системі бюджетування реалізована функція аналізу бюджетів, яка дозволяє своєчасно вносити коректування до системи бюджетів підприємства;
- бюджетування дозволяє навчатися на досвіді складання та виконання бюджетів минулих періодів;
- бюджетування дозволяє удосконалити процес розподілу ресурсів підприємства;
- бюджетування слугує інструментом порівняння досягнутих та бажаних результатів діяльності підприємства.

Якості традиційних систем бюджетування не обмежуються позитивними характеристиками, але мають ряд негативних проявів. Отже, до недоліків традиційної системи бюджетування слід віднести:

- розтягнутий цикл бюджетування, що унеможливило оперативний аналіз;
- планові показники значно відрізняються від фактичних;
- висока трудомісткість формування бюджетів;
- проблеми, які виникають у ході консолідації бюджетів і контролю за їх виконанням;
- існуюча система бюджетування призводить до порушення цілісності та достовірності даних та позбавляє можливостей аналізу "план-факт":
 - традиційна система бюджетування існує у відриві від інших рівнів управління підприємства, рівно як і від діяльності інших функціональних структур підприємства та його бізнес-об'єктів;
 - існуюча система бюджетування починається від виробництва, а не від реалізації продукції;
 - традиційна система бюджетування не забезпечує механізму ув'язки бюджетів зі стратегічними цілями підприємства;

- існуюча система бюджетування не надає засобів оперативного аналізу відхилень та відповідного корегування бюджетів;
- за допомогою традиційної системи бюджетування не можливо визначити запас фінансової стійкості підприємства;
- при існуючій системі бюджетування не можливо врахувати та не можливо оцінити ефект операційного та фінансового важеля;
- існуюча система бюджетування не надає можливості розрахувати безбитковість продаж та коефіцієнт вкладу на покриття;
- при існуючій системі та бюджетування не можливо проводити сценарний аналіз і аналіз фінансової стійкості підприємства та його чутливості до швидкозмінних умов діяльності;
- традиційні підходи до бюджетування в повній мірі не можуть виконувати функцій управлінської технології, яка б дозволила ефективно здійснювати процес управління на підприємстві.

Зважаючи на значний перелік як позитивних характеристик бюджетування, так наявність негативних його сторін, вважається необхідним проведення подальших наукових досліджень, направлених на розробку концепції системи бюджетування, яка б мінімізувала негативні його прояви та розширювала перелік переваг, які воно надає для підприємств.

Слід зазначити, що на сьогодні, на жаль, відсутній єдиний підхід до методології побудови системи бюджетування. При впровадженні бюджетування в управлінські системи підприємств їх менеджери переважно користуються іноземними джерелами, які в певній мірі віддалені від економічних реалій України. Зважаючи на цю обставину, вважаємо за необхідне розробку концептуального підходу щодо створення та функціонування системи бюджетування на підприємствах України з урахуванням особливостей ведення господарської діяльності, традицій національного менеджменту та базуючись на вимогах чинного законодавства з питань обліку, організації та ведення господарської діяльності.

Література:

1. Артохов М. Системы управления предприятием // Финансовый директор. – 2003. - №2. – С. 42 – 45.
2. Власюк В. Вашу рентабельность давит жаба? // Бизнес. – 2002. - № 21. – С. 44 – 45.
3. Докучаев М.В. Формирование бюджета крупной компании // Финансы – 1999 - № 12 – С. 15 - 17.
4. Савчук А. Жизненная необходимость: [Беседа с финансовым директором ОАО "Жидачевский ЦБК" Савчуком А. / Беседовала Горилей О.] // Компаньон. – 2002. - №42. – С. 24 – 27.
5. Савчук А. Бюджет и системная работа // Office. – 2002. - №3. – С. 46 – 49
6. Самочкин В.Н., Калюкин А.А., Тимофеева О.А. Бюджетирование как инструмент управления промышленным предприятием (на примере АК «Тулмашзавод») // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – №2. – С. 21 – 31.
7. Чувашин Е. Кому и зачем нужен бюджет? // нефть России – 1999. - № 3. – С. 5 – 9.
8. За даними офіційного сайту Консалтингової групи "БИГ" - www.BIG-GROUP.ru.
9. За даними офіційного сайту фірми "Інформаційні бізнес системи" - www.ibs.ru.
10. Оценка приложений для бюджетирования - Материалы компании Comshare - www.comshare.com.
11. Планирование (бюджетирование) - путь к выживанию – Материалы Черниговского центра консалтинга - www.ccc.com.ua:8101/articles.asp.htm/

Бондарева И.А.

ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ АНАЛИЗА МАТЕРИАЛЬНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

Для промышленных предприятий любого типа производства обеспечение устойчивого позиционирования на рынке выпускаемой продукции предполагает, в первую очередь, решение вопросов по своевременному и бесперебойному осуществлению производственного процесса. Доставка на рабочие места предметов труда, по срокам и качеству соответствующих предъявляемым технологическим требованиям, является основной задачей материального обеспечения производства. Организация материального снабжения, существовавшая длительные годы, основывалась на использовании методов определения нормативов оборотных производственных фондов, которые соответствуют стабильным условиям централизованной