

М.В. Тарасюк

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ БЮДЖЕТУВАННЯ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Побудова системи бюджетування на торговельному підприємстві потребує створення відповідного методичного забезпечення. Існуючі підходи до організації процесу бюджетування істотно не відрізняються від традиційних підходів до фінансового планування. Але зважаючи на те, що бюджетування є сучасною управлінською технологією, вважаємо за необхідне розробити принципові положення щодо удосконалення її функціонування в практиці підприємств торгівлі з метою забезпечення виконання нею всіх функцій управління.

Питання методичного забезпечення бюджетування висвітлено у працях провідних зарубіжних вчених: Бріггема Є., Іаїна М., Куїна Дж.Б., Мінцберга Г., Діккі Террі, Джай К. Шима; Бейкера М., Гамаюнова В.В., Ковальова В.В., Лімітовського М.А., Лобанової К.Н., Самочкіна В.Н., Карпова А., Хруцького В.Є., Щиборща К.В. та українських вчених: Бланка І.О., Вінниченка М.М., Зятковського І.В., Крайніка О.П., Любуня О.С., Савчука В.П., Самофалова С.П.

В працях вітчизняних та зарубіжних вчених питання методичного забезпечення бюджетування не мають принципово нового характеру, які б відрізняли його від традиційних підходів до фінансового планування. Більшість авторів розглядають бюджетування як специфічний підхід до фінансового планування, не зважаючи на те, що сучасні наукові школи розглядають його як управлінську технологію. Така ситуація потребує удосконалення методичного забезпечення бюджетування торговельного підприємства, що повною мірою забезпечило б виконання ним функцій управлінської технології.

В ході написання даної статті необхідно розробити пропозиції з удосконалення бюджетування на торговельному підприємстві, що забезпечить повне виконання ним функцій управлінської технології.

Функціонування системи бюджетування повинно забезпечити неухильне виконання стратегічних цілей діяльності торговельного підприємства. Вирішення даного завдання, на нашу думку, можна досягти, використовуючи новітній підхід, суть якого полягає в поєднанні бюджетування з системою збалансованих показників та системою менеджменту якості.

В першу чергу вважаємо за доцільне розглянути можливість поєднання бюджетування та системи збалансованих показників, теоретичні питання створення якої широко досліджені в працях зарубіжних вчених: Ольве Н.-Г., Роя Ж., Веттера М.Н.,¹ Нівена П.Р.,² Герціна А., Горського М.³ та ін.

Завдяки поєднанню бюджетування торговельних підприємств та системи збалансованих показників забезпечується системність врахування показників, які відображають цілі фінансово-господарської діяльності конкретного суб'єкта підприємництва. Важливим є те, що цільові показники системи збалансованих показників мають ієрархічну структуру: від стратегічних до тактичних і оперативних.

Завдяки використанню ієрархічного підходу системи збалансованих показників в ході бюджетування торговельних підприємств та їх об'єд-

нань можна встановити цілі діяльності на різних горизонтах планування, досягти необхідного рівня деталізації показників, окреслити стратегічні параметри діяльності, які необхідно відстежувати, та норми, відповідно до яких слід діяти в таких ситуаціях.

Істотною перевагою застосування інтегрованого підходу функціонування системи бюджетування та системи збалансованих показників є те, що завдяки такому підходу з'являється можливість врахування в бюджетах не лише фінансових, але й натуральних показників.

У зв'язку з цим виникає необхідність побудови не тільки фінансової структури підприємства, але й структури управління підприємством. З метою ефективного поєднання системи управління суб'єктом підприємництва та його фінансової структури пропонуємо виділяти в складі підприємства торговлі центри фінансової відповідальності та їх підсистеми, які, по суті, є центрами прийняття рішень, що безпосередньо впливають на фінансові показники.

Отже, **підсистема центрів фінансової відповідальності** – це група підрозділів (центрів фінансової відповідальності) торговельного підприємства, що здійснює визначений набір господарських операцій, за допомогою яких можна здійснювати безпосередній вплив на витрати та доходи за відповідними бюджетними статтями.

Підсистеми центрів фінансової відповідальності торговельного підприємства пропонуємо поділити за такими видами:

- підсистема центрів фінансової відповідальності “Торгівля” (збут товарів, просування та виведення нових товарів, реклама, маркетингові дослідження, транспортування, закупка, зберігання товарів, формування запасів та ін.);
- підсистема центрів фінансової відповідальності “Фінанси” (фінансування діяльності підприємства, ведення бухгалтерського, фінансового, податкового та управлінського обліку, здійснення інвестиційної та фінансової діяльності, бюджетування, контроль та аналіз діяльності та ін.);
- підсистема центрів фінансової відповідальності “Адміністрація” (загальне керівництво, безпека, юридична підтримка, інформаційні технології та ін.).

В свою чергу підсистеми центрів фінансової відповідальності торговельного підприємства складаються з конкретних центрів фінансової відповідальності, які являють собою підрозділ, що відповідає за певні види витрат, а деякі з них – за отримання доходів.

Наведемо приклади конкретних центрів фінансової відповідальності торговельного підприємства за визначеними підсистемами:

Підсистеми центрів фінансової відповідальності

“Торгівля”	“Фінанси”	“Адміністрація”
відділ маркетингу;	фінансовий відділ;	господарський відділ;
торгові підрозділи;	бухгалтерія;	відділ розвитку;
відділ закупок;	аналітичний відділ;	технічний відділ;
відділ імпорту;	бюджетний комітет.	відділ безпеки;
відділ транспорту;		юридичний відділ;
відділ контролю якості.		відділ інформаційних технологій.

Отже, фінансова структура торговельного підприємства являє собою ієрархічну сукупність центрів фінансової відповідальності та їх підсистем. Фінансова структура торговельного підприємства відображається в Положенні про фінансову структуру певного суб'єкта підприємництва та розробляється для кожного з них індивідуально з урахуванням специфіки його діяльності.

Певні центри фінансової відповідальності торговельного підприємства та їх підсистеми в ході бюджетування зобов'язані виконувати конкретні завдання, направлені на реалізацію цілей стратегічного розвитку. Для цього необхідно конкретизувати стратегічні цілі підприємства для певних центрів фінансової відповідальності та їх підсистем. Виконання даного завдання досягається через побудову системи збалансованих оціночних показників відповідно до центрів фінансової відповідальності та їх підсистем, керівники яких несуть відповідальність за їх виконання.

Наведемо приклад системи збалансованих показників торговельного підприємства відповідно до центрів фінансової відповідальності та власників суб'єкта підприємництва у взаємозв'язку з системою бюджетів (рисунок).

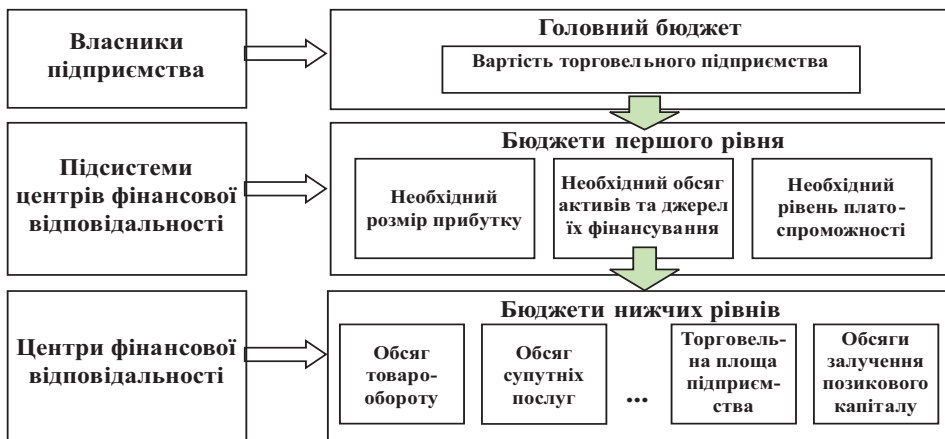


Рисунок. Приклад побудови системи збалансованих показників торговельного підприємства, інтегрованої із системою бюджетів

Детальніший взаємозв'язок центрів фінансової відповідальності та їх підсистем зі стратегічними цілями підприємства та певними оціночними показниками системи збалансованих показників і бюджетами, в яких вони відображаються, наведено в табл. 1.

В ході бюджетування діяльності торговельного підприємства або об'єднання необхідно забезпечити високу якість усіх його бізнес-процесів. Для виконання поставленого завдання вважаємо за необхідне поєднати систему бюджетування торговельного підприємства з системою менеджменту якості. Основними документами системи якості є чотири стандарти серії ISO 9000 (ISO 9001; ISO 9002; ISO 9003; ISO 9004) та низка допоміжних стандартів. Теоретичні питання впровадження та функціонування системи менеджменту якості досліджені в працях зарубіжних вчених: Горленка О.А., Мирошнікова В.В.,⁴ Монніча Г.С., Герберта С.⁵ та ін.

Таблиця 1

Система збалансованих показників торговельного підприємства

Підсистеми центрів фінансової відповідальності	Центри фінансової відповідальності	Стратегія діяльності на ринку	Оціночні показники	Види бюджетів, в яких відображаються зазначені показники
1	2	3	4	5
Підсистема центрів фінансової відповідальності "Торгівля"	Відділ закупок	Якість обслуговування	Обсяг закупівлі товарів відповідної якості	Бюджет собівартості товарів
	Відділ імпорту		Обсяг надання супутніх послуг відповідної якості	Бюджет витрат на збут
	Відділ контролю якості		Кількість рекламаций	Бюджет витрат на збут
	Торгові підрозділи		Кількість закритих рекламаций	Бюджет витрат на збут
	Відділ маркетингу	Сталість ринку	Кількість постійних клієнтів	Бюджет операційних доходів Бюджет витрат на збут
	Відділ закупок		Індекси цін на основні товарні групи	Бюджет операційних доходів
	Відділ імпорту		Кількість підприємств-конкурентів	Бюджет операційних доходів Бюджет витрат на збут
	Відділ контролю якості		Сталість рівня торговельного доходу	Бюджет операційних доходів
	Торгові підрозділи		Темп росту товарообороту	Бюджет операційних доходів
	Відділ маркетингу	Збільшення обсягів товарообороту	Темп росту товарообороту	Бюджет операційних доходів
	Відділ закупок		Широта та глибина асортименту	Бюджет собівартості товарів
	Відділ імпорту		Середній розмір покупки	Бюджет операційних доходів Бюджет витрат на збут
	Відділ контролю якості			
	Торгові підрозділи			

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5	
Підсистема центрів фінансової відповідальності „Торгівля”			Обсяг наданих супутніх торговельних послуг	Бюджет операційних доходів Бюджет витрат на збут	
			Оборотність товарних запасів	Бюджет операційних доходів Бюджет оборотних активів	
	Відділ маркетингу Відділ закупок Відділ імпорту Відділ контролю якості Торгові підрозділи	Захоплення нових ринків		Обсяг акційного продажу товарів	Бюджет операційних доходів Бюджет витрат на збут
				Кількість розповсюджених дисконтних карток	Бюджет операційних доходів Бюджет витрат на збут
				Кількість покупців зі спеціальними умовами обслуговування	Бюджет операційних доходів Бюджет витрат на збут
				Кількість торгових точок	Бюджет операційних доходів Бюджет витрат на збут
				Кількість торгових підрозділів	Бюджет операційних доходів Бюджет витрат на збут
	Торгові підрозділи Відділ транспорту	Збільшення торговельних площ		Кількість торгових точок	Бюджет операційних доходів Бюджет витрат на збут
				Площа магазинів	Бюджет операційних доходів Бюджет витрат на збут
				Кількість складів	Бюджет витрат на збут
	Відділ закупок Відділ транспорту Відділ імпорту	Збільшення складських приміщень		Площа складів	Бюджет витрат на збут
				Чистий прибуток	Бюджет чистого прибутку (збитку)
				Обсяги товарообороту	Бюджет операційних доходів

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5
Підсистема центрів фінансової відповідальності "Фінанси"	Фінансовий відділ	Оптимізація витрат	Сума умовно постійних витрат	Бюджет адміністративних витрат
	Бюджетний комітет		Сума змінних витрат	Бюджет собівартості товарів
	Аналітичний відділ			Бюджет витрат на збут
	Бухгалтерія			Бюджет інвестиційних витрат
	Фінансовий відділ	Фінансування діяльності за рахунок найдешевших джерел	Сума власного капіталу	Бюджет власного капіталу
	Аналітичний відділ		Сума позикового капіталу	Бюджет забезпечень подальших витрат та платежів
	Фінансовий відділ	Максимізація прибутку від фінансової діяльності	Максимальний обсяг фінансових доходів	Бюджет довгострокових зобов'язань
				Бюджет короткострокових зобов'язань
	Аналітичний відділ	Максимізація прибутку від інвестиційної діяльності	Оптимальний обсяг фінансових витрат	Бюджет фінансових доходів
	Бюджетний комітет			Бюджет фінансових витрат
Фінансовий відділ	Максимізація прибутку від інвестиційної діяльності	Оптимальний обсяг інвестиційних доходів	Бюджет інвестиційних доходів	
Аналітичний відділ			Бюджет інвестиційних витрат	
Бюджетний комітет	Контроль заборгованості	Сума кредиторської заборгованості	Бюджет собівартості товарів	
Бухгалтерія			Бюджет адміністративних витрат	
Аналітичний відділ		Сума дебіторської заборгованості	Бюджет витрат на збут	
Бюджетний комітет			Бюджет короткострокових зобов'язань	
			Бюджет операційних доходів	
			Бюджет оборотних активів	

Закінчення табл. 1

1	2	3	4	5
Підсистема центрів фінансової відповідальності „Адміністрація”	Господарський відділ Відділ розвитку Юридичний відділ Відділ інформаційних технологій	Якість управління	Мінімальна кількість відхилень бюджетних показників від фактичних	Система бюджетів торговельного підприємства
			Період часу, необхідний для виконання певного етапу бюджетного циклу	Система бюджетів торговельного підприємства
			Мінімальний час від моменту виникнення відхилення до його виявлення та розробки відповідних управлінських рішень	Система бюджетів торговельного підприємства
			Сума накладених стягнень на відповідальних працівників	Бюджет собівартості товарів Бюджет витрат на збут Бюджет адміністративних витрат
			Кількість управлінських рішень щодо коригування діяльності	Система бюджетів торговельного підприємства
	Відділ безпеки Юридичний відділ	Безпека	Кількість крадіжок з торгового залу	Бюджет адміністративних витрат
	Технічний відділ	Технічний стан	Чисельність технічного персоналу	Бюджет адміністративних витрат
			Кількість днів простою обладнання	Бюджет операційних доходів

Складено автором.

У відповідності з системою менеджменту якості в ході бюджетування торговельних підприємств та їх об'єднань доцільно виокремити такі чотири напрями стимулюючого впливу на господарську систему:

- відповідальність керівництва;
- загальне керівництво ресурсами;
- реалізація товарів;
- вимірювання, аналіз, покращання.

В межах першого напрямку стимулюючого впливу системи бюджетування на фінансово-господарську діяльність торговельного підприємства

передбачається створення умов для побудови високоякісної системи управління торговельним підприємством. Даний напрямок передбачає підвищення відповідальності керівництва за результати господарювання через встановлення ряду вимог щодо: роботи зі споживачами, вироблення нормативів, необхідності фіксації стратегії в системі бюджетування та інших аспектів.

Другий напрямок стимулюючого впливу системи бюджетування, інтегрованої із системою менеджменту якості, на фінансово-господарську діяльність торговельного підприємства передбачає створення належної системи управління його ресурсами. В межах цього напрямку на підприємстві повинні бути створені умови щодо: підвищення якості управління людськими ресурсами, створення належної системи інформаційного забезпечення, розвитку інфраструктури операційної, інвестиційної та фінансової діяльності.

Створенню умов для удосконалення процесів реалізації товарів присвячений наступний напрямок стимулюючого впливу системи бюджетування на фінансово-господарську діяльність торговельного підприємства. Цей напрямок передбачає удосконалення процесів, пов'язаних з роботою зі споживачами, проектуванням та розробками новітніх підходів до реалізації товарів, удосконаленням процесів закупівлі і т. ін.

Детально взаємозв'язки системи бюджетування та системи менеджменту якості наведені в табл. 2.

На особливу увагу в ході інтегрованого функціонування системи менеджменту якості та системи бюджетування на торговельному підприємстві заслуговують такі бізнес-процеси:

- планування (через розробку системи бюджетів);
- врахування фактичних даних в бюджетах (через наявність високо-ефективної системи інформаційного забезпечення бюджетування);
- планово-фактичний аналіз, OLAP – багатомірний аналіз, ABC – аналіз та інші види аналізу, що забезпечують викриття відхилень, виявлення причин відхилень та вказують на резерви покращання діяльності;
- прийняття рішень на основі даних проведеного аналізу (направлених на коригування показників системи бюджетів торговельного підприємства або коригування його фінансово-господарської діяльності залежно від причин відхилень та викритих резервів підвищення ефективності діяльності).

Отже, можна дійти висновку, що інтеграція системи менеджменту якості та системи бюджетування дає змогу ефективно контролювати та аналізувати діяльність торговельного підприємства, встановлювати чіткий регламент всіх бізнес-процесів.

Таким чином, система бюджетування торговельного підприємства, побудована з урахуванням вимог системи збалансованих показників та системи менеджменту якості, дає змогу гнучко та ефективно управляти суб'єктом підприємництва, забезпечувати виконання стратегічних цілей діяльності, оптимізувати схему управління, що в цілому додає конкурентних переваг господарюючим суб'єктам.

Таблиця 2

Співвідношення системи бюджетування та системи менеджменту якості торговельного підприємства

Система менеджменту якості	Система бюджетування	
	Вимоги, які слід враховувати в системі бюджетування	Типи бюджетів, в яких враховуються вимоги
1	2	3
<i>Відповідальність керівництва</i>		
Вимоги споживачів	Необхідно враховувати та аналізувати показники, що відображають роботу зі споживачами торговельного підприємства	Бюджет операційних доходів Бюджет витрат на збут
Законодавчі вимоги	Встановлювати нормативи у відповідності з вимогами чинного законодавства в статтях бюджетів торговельного підприємства	Бюджет податку на прибуток Бюджет платежів по податку на додану вартість Бюджет податків у складі адміністративних витрат (витрат на збут або інших операційних витрат)
Політика	Фіксувати стратегію діяльності торговельного підприємства та показники системи збалансованих показників в бюджетуванні	Бюджет операційної діяльності Бюджет інвестиційної діяльності Бюджет фінансової діяльності Бюджет активів Бюджет пасивів
Планування	Розроблена система бюджетів торговельного підприємства повинна охоплювати всі напрями діяльності	Система бюджетів
Система загального керівництва якістю	Розробляти та коригувати регламент бюджетування, забезпечувати вимірність стратегічних цілей та використовувати систему збалансованих показників	Система бюджетів
Аналіз з боку керівництва	Проводити планово-фактичний аналіз фактичних даних та бюджетних показників підприємства торгівлі	Система бюджетів
<i>Загальне керівництво ресурсами</i>		
Людські ресурси	Проводити облік та аналіз показників, які відображають якість підготовки кадрів у відповідних бюджетах і на рівні витрат в оплаті праці	Бюджет адміністративних витрат Бюджет витрат на збут
Інформація	Фіксувати дані управлінської політики та управлінської звітності про виконання бюджетів	Звітність про виконання системи бюджетів
Інфраструктура	В бюджетах операційної, фінансової та інвестиційної діяльності торговельного підприємства передбачати видатки на розвиток інфраструктури	Бюджет операційної діяльності Бюджет інвестиційної діяльності Бюджет фінансової діяльності Бюджет активів
Торговельні умови	В операційному бюджеті торговельного підприємства передбачати видатки на покращання торговельних умов	Бюджет операційної діяльності Бюджет активів

1	2	3
<i>Реалізація товарів</i>		
Процеси, що пов'язані зі споживачами	Забезпечити облік та аналіз показників, які відображають роботу торговельного підприємства зі споживачами товарів (товарообіг, товарообіг на 1 кв. м торгової площі, кількість покупців, середня сума покупки та ін.)	Бюджет операційних доходів Бюджет активів
Проектування та розробка	В бюджетах окремих напрямків діяльності передбачати видатки на розробку новітніх підходів до господарювання	Бюджет операційної діяльності Бюджет інвестиційної діяльності Бюджет фінансової діяльності
Закупівлі	Мінімізувати собівартість товарів у відповідному бюджеті	Бюджет собівартості товарів
Операції з торгівлі	Максимізувати результативність операційної діяльності торговельного підприємства	Бюджет собівартості товарів Бюджет витрат на збут
Управління вимірювальними контрольними приладами	В бюджеті витрат на збут підприємства торгівлі передбачати видатки на покращання стану (якості) контрольних та вимірювальних приладів	Бюджет витрат на збут
<i>Вимірювання, аналіз, покращання</i>		
Вимірювання та моніторинг	Проводити моніторинг та аналіз виконання системи бюджетів торговельного підприємства	Звітність про виконання системи бюджетів
Управління невідповідністю	Забезпечити постійний контроль за фінансово-господарською діяльністю підприємства торгівлі через аналіз виконання системи бюджетів (невиконання обсягів товарообороту, низька якість товарів, що призводить до скорочення попиту та ін.)	Звітність про виконання системи бюджетів
Аналіз даних для покращання	Проводити постійний аналіз виконання системи бюджетів з метою виявлення резервів підвищення ефективної діяльності (скорочення витрат, зростання обсягів доходів від усіх видів діяльності торговельного підприємства, розширення асортиментної структури та ін.)	Звітність про виконання системи бюджетів
Покращання	Проводити своєчасне коригування відповідних статей системи бюджетів торговельного підприємства, а також приймати відповідні управлінські рішення для покращання діяльності тих центрів фінансової відповідальності, які порушують встановлені бюджетні показники	Звітність про виконання системи бюджетів

Складено автором.

Розроблені пропозиції щодо побудови системи бюджетування торговельних підприємств з урахуванням вимог системи збалансованих показників забезпечать інтеграцію стратегічного управління з даною управлінською технологією, яка спрямовуватиметься на виконання стратегічних завдань, а не цілей поточної діяльності. Інтеграція системи бюджетування та системи менеджменту якості сприятиме ефективній діяльності підприємства в цілому та його окремих структурних підрозділів, забезпечить підпорядкування цілей певних центрів фінансової відповідальності загальнокорпоративній меті.

¹ *Ольве Н.-Г., Рой Ж., Веттер М.* Оценка эффективности деятельности компании. – М.: Вильямс, 2003. – 304 с.

² *Нивен П.Р.* Сбалансированная система показателей – шаг за шагом. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – 328 с.

³ *Герцин А., Горский М. и др.* Технологии сбалансированного управления. – М.: Олимп-Бизнес, 2004. – 346 с.

⁴ *Горленко О.А., Мирошников В.В.* Создание систем менеджмента качества в организации: Монография. – М.: Машиностроение, 2000. – 126 с.

⁵ *Моннич Г.С., Герберт С.* ИСО 9001:2000 для компаний малого и среднего бизнеса : Пер. с англ. – Нижний Новгород, 2002. – 120 с.