

УДК 338.2

Квачук Я.О., аспірант кафедри міжнародних фінансів
Київський національний економічний університет

БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК СПОСІБ РЕГУЛЮВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТНК

В статті описуються функції, види, методи бюджетування. Проводиться загальний аналіз бюджету як інструмента контролю, прогнозування та аналізу господарської діяльності компанії. Бюджетування розглядається як один із інструментів управлінського обліку. У роботі приділяється увага класифікації бюджетів.

Ключові слова: бюджет, бюджетування, контролінг, факторний аналіз, регульовані витрати, нерегульовані витрати, центри відповідальності.

Kvachuk Y.O.

BUDGETING AS THE METHOD OF REGULATING OPERATIONAL ACTIVITY OF THE MNC

In the following article the functions, types and methods of budgeting are described. Budget is described as the instrument of control, forecasting and estimation of the operational activity of the company. Budgeting is regarded as the measure of management accounting. In this work, attention is paid to budget classifications. Budgets are an integral part of the financial and economic activities of TNK. Budgeting provides tools for forecasting, analysis and general evaluation of the company. Depending on the specific activity and responsibility centers, using different budgets. Effective are financial budgets, that for the structure are the financial statements, but focused on the future.

Key words: budget, budgeting, controlling, variable analysis, regulated expenses, unregulated expenses, centers of responsibility.

Квачук Я.О.

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК СПОСОБ РЕГУЛИРОВАНИЯ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТНК

В статье описываются функции, виды, методы бюджетирования. Проводится анализ бюджета как инструмента контроля, прогнозирования и анализа хозяйственной деятельности компании. Бюджетирование рассматривается как один из инструментов управленческого учета. В работе уделяется, внимание, классификации бюджетов.

Ключевые слова: бюджет, бюджетирование, контролинг, факторный анализ, регулируемые затраты, нерегулируемые затраты, центры ответственности.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями: в процесі діяльності ТНК виникає необхідність у аналізі, плануванні та прогнозуванні виробничих процесів. Будь-яке підприємство, не лише ТНК має здійснювати постійний моніторинг своєї діяльності як для збільшення ефективності своєї роботи, так і для передбачення певних негативних чи позитивних тенденцій, які можуть бути спричинені змінами всередині організації чи невизначеністю зовнішнього середовища. Тому постає проблема в управлінні та оптимізації господарських процесів, в аналізі факторів, що впливають на ключові фінансові та не фінансові показники компанії. В даній роботі до уваги береться бюджетування як можливий та ефективний інструмент вирішення даної проблеми.

Зараз існують досить багато ідей, концепцій, що стосуються бюджетування та планування. У опрацьованих джерелах, увага приділяється окремому виду класифікації та окремому підходу до бюджетування. Тому постала проблема узагальнити різні підходи до бюджетування, різні класифікації бюджету. Бюджетування, на думку автора, є вагомим і корисним елементом управлінського обліку. В контексті господарської діяльності ТНК, бюджети та управлінський облік отримують свою специфіку. Тому існує також задача розглянути це питання.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Питання бюджету і бюджетування у своїх роботах розглядали такі учені як Акчуріна О.А., Аткинсон С.А., Данілочкіна Н.Г. Білик М.Д. Попов В.М., Бутниця Ф.Ф., Голова С.Ф., Нападовська Л.В., Друрі К., Хорнгрэн І Т. та інших. Згідно поглядів науковців, бюджетування є важливим елементом системи управління компанією, він включає як процес планування, так і

оформлення результатів діяльності компанії. За змістом, бюджетування являє собою технологію і систему обліку, аналізу, контролю, прогнозування фінансових і не фінансових потоків, охоплює такі сфери діяльності компанії як виробництво, маркетинг, контроль, продажі, і т.д.

Цілі статті: визначити роль та можливості використання бюджетування для покращення виробничої та загальної господарської діяльності ТНК. Задачами являється розгляд основних видів, принципів, правил бюджетування.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Транснаціональна компанія особливий суб'єкт економічних відносин. Серед особливостей даного виду компаній являються широкі географічні простори, значні обсяги обороту, особливий підхід у стратегічному управлінні, в управлінському обліку. Очевидно, що за таких умов ведення бізнесу виникає потреба у раціоналізації, оптимізації діяльності всієї структури ТНК. Дану роль виконує бюджетування.

Дана стаття спрямована на дослідження бюджетування саме в ТНК, тому є необхідність зобразити відмінності бюджетування в ТНК та інших суб'єктів господарської діяльності. Різниця пов'язана, насамперед, із масштабами діяльності. Як сказано вище, ТНК мають відносно складну організаційну й ієрархічну структуру. Тому при бюджетуванні враховуються всі специфічні особливості побудови підприємства. Наприклад, одна із відомих ТНК, яка діє у сфері виробництва та продажу напоїв, розробила систему організації господарської діяльності, де певні підприємства займаються суто виробництвом, інші продажем, треті акумуляцією грошових ресурсів. Бюджетування здійснюється наступним чином: материнська компанія здійснює маркетингове дослідження, прогнозує попит ринку, об'єми продажів, розподіляє рух грошових ресурсів між дочірніми компаніями за допомогою трансфертних цін; до кожної з окремих дочірніх компанії надсилає бюджет, результати виконання якого аналізуються, при потребі доповнюються, і таким чином здійснюється контроль та регуляція операційної діяльності. Але пропри організаційні відмінності, відсутні суттєві різниці між функціями, принципами побудови бюджетів в ТНК та в інших комерційних суб'єктів ведення економічної діяльності.

Інструмент бюджетування відноситься до такої сфери діяльності як контролінг. Дане поняття відносно нещодавно увійшло до лексику українських економістів і на думку Данилочкіна Н.Г., являється функціонально відосблиеним направленням економічної роботи на підприємстві, пов'язаним з реалізацією фінансово-економічної функції для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень.

У широкому розумінні бюджетування — це система загального і більш детального планування і контролю досягнення цілей, планування потенціалу, заходів і ресурсів, необхідних для їх досягнення. У вузькому, бюджетування — це процес розроблення та реалізації бюджетів у практичній діяльності підприємства.

Бюджет підприємства — поняття, що передбачає план дій фірми. Бюджет деталізує способи ресурсного забезпечення вибраного варіанта досягнення цілей і є засобом поточного контролю виконання плану. [2, С. 63-65].

На даний момент відсутній загальний критерій, по якому чітко класифікуються бюджети. Тому автором запропонована класифікація, подана на рис. 1.

Стосовно ієрархічного підходу, слід зазначити, що бюджет виконує важливу роль як інструмент досягнення цілей ТНК. Цілі корпорацій різняться залежно від їхнього рівня, і відповідно, бюджети теж відрізняються за ієрархічним принципом, поділяючись на загально корпоративні та бюджети рівня підрозділів.

Як правило, загальна ціль існування компанії викладена у її місії. Тобто, місія організації — причина існування компанії. Корпоративні цілі більш конкретні, враховуються при складанні бюджету. Наприклад, це може бути збільшення доходів на 10%, зменшення шкідливих викидів в атмосферу на 5% і т.д. Цілі підрозділів організації формуються на основі корпоративних і являються метою досягнення для конкретних відділів компанії.

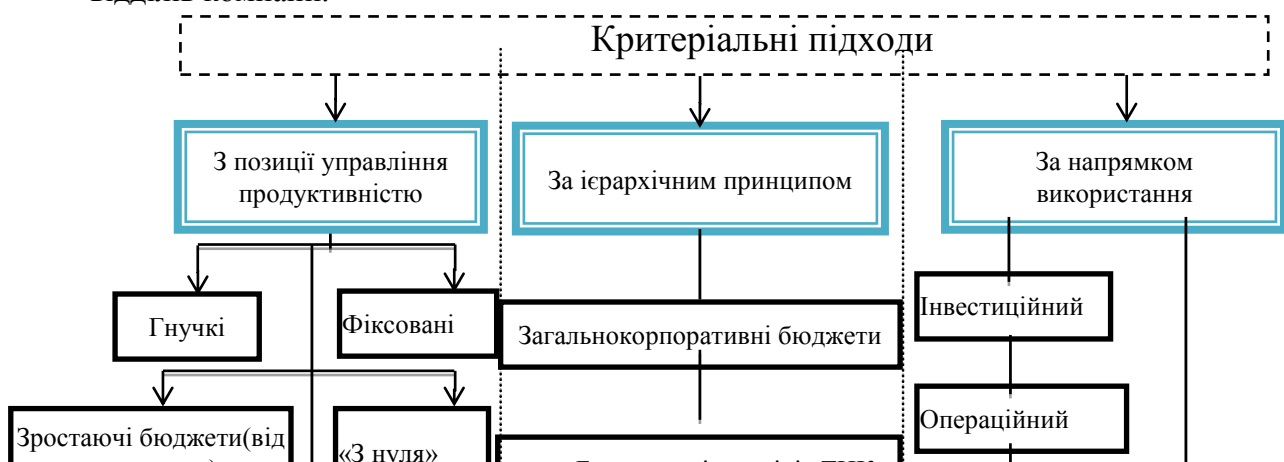


Рис. 1. Класифікація бюджетів [складено автором]

Як зазначено вище, бюджетування дає можливість досягати поставлених цілей. Але на цьому його корисність не обмежується. Бюджетування виконує ряд функцій, корисних для компанії. Із даних визначень можна виокремити функції, які детально описані в джерелі ATC Study System for F5. Узагальнивши подану в даному джерелі інформацію, можна виокремити наступні функції бюджетування: координація різних підрозділів компанії, встановлення відповідальності осіб за досягнення показників, обмеження перевитрат ресурсів, мотивація персоналу, планування та оцінка діяльності компанії.[4, 0802-0803].

Кожна ТНК має унікальну організаційну структуру, і, відповідно, будує свою власну систему бюджетування. Але існують процеси, властиві всім корпораціям. Вони складаються із наступних етапів:

1. Підготовка бюджету, в якому прораховуються та відображаються прогнозовані доходи, собівартість, прибутки, можливі грошові потоки і баланс. Спочатку будується загальний бюджет на всю ТНК. Потім, беручи до уваги особливості організаційної структури корпорації, розробляються бюджети для кожної окремої структурної одиниці корпорації.

2. Після певного звітного періоду, коли доступні фінансові показники, проводиться порівняння запланованих і фактичних результатів. Досліджуються та аналізуються можливі відхилення.

3. Здійснюються дії щодо подальшого уникнення відхилень.

Можна стверджувати, що там де існують показники діяльності та постає питання про їх дотримання, впливає необхідність управління та контролю за продуктивністю. Корисним інструментом для втілення контролю та нагляду за продуктивністю є бюджети. Відповідно бюджети теж поділяються виходячи із позиції управління продуктивністю (рис.1).

Виходячи із авторського тлумачення, *гнучкий бюджет* показує розміри витрат і результати при різному обсязі діяльності, залежно від обсягу змінні й змішані витрати змінюються, постійні залишаються незмінними. Тому в гнучкому бюджеті вказуються ставка змінних витрат на одиницю продукції й приріст змішаних витрат на одиницю приросту обсягу продукції. Постійні витрати виділяються окремо. Гнучкий бюджет найкраще підходить до тих структурних одиниць підприємства, витрати яких легко контролювати.

Фіксований бюджет не змінюється залежно від змін рівня ділової активності, тому його використовують для планування частково регульованих витрат, які не залежать безпосередньо від обсягу випуску, і для яких взаємозв'язок «вхід ресурсів - вихід готової продукції» не носить явний характер. Фіксовані бюджети використовують, насамперед, для центрів частково регульованих витрат.

Виділяють наступні різновиди фіксованих бюджетів:

1. Показники бюджету «від досягнутого» устанавлюються на підставі статистики минулих періодів з урахуванням можливої зміни умов діяльності підприємства (тому їх іноді називають «приростними»). Такі бюджети використовуються найчастіше.

2. Бюджети із аналізом додаткових варіантів відрізняються від звичайних приростних бюджетів можливістю врахування різних приростів. Наприклад, такий бюджет може містити варіанти, при яких сума витрат скорочується або збільшується на 5, 10, 20%. Цей підхід є проміжним між бюджетом «від досягнутого» і бюджетом «з нуля»;

3. Бюджети «з нуля» розробляють виходячи із припущення про те, що для даного центра відповідальності бюджет складається вперше. Це дозволяє запобігти повторюванню помилок бюджету минулого періоду. [1, С. 77-79]

Як правило, вищий менеджмент ТНК визначає ті види бюджетів, які будуть використовуватись компанією. Хоча час від часу можливі зміни підходу до бюджетування. Досить часто це залежить від змін у зовнішньому середовищі. Наприклад під час кризи 2009 року певні

корпорації, що раніше використовували фіксовані зростаючі бюджети переходили до бюджетування «з нуля», цим самим переглядаючи витрати. Деякі ТНК використовують бюджетування «з нуля» через певний проміжок часу.

Досить часто для різних центрів відповідальності застосовуються різні бюджети та різні підходи в бюджетуванні. Таким чином досягається гнучкість управління та контролю. Центр відповідальності (ЦО) - це сегмент (підрозділ, група підрозділів) компанії. Система бюджетів по центрах відповідальності дає можливість отримувати й аналізувати інформацію для обліку й розрахунків витрат, контролю й стимулювання діяльності менеджерів і самих підрозділів. [6, С. 71-72]

Існують центри відповідальності різних типів: центри регульованих витрат; центри слабо регульованих витрат; центри виторгу; центри прибутку; центри інвестицій. Для кожного з них потрібний особливий підхід до розробки бюджету (табл. 1).

Таблиця 1

Підходи до розробки бюджетів для різних типів центрів відповідальності

Вид центра відповідальності	Типова категорія витрат	Підхід до розробки бюджету
Центр регульованих витрат (існує чіткий функціональний взаємозв'язок між «входом і виходом»: наприклад, цех основного виробництва)	Повністю регульовані витрати	Гнучкий бюджет
Центр частково регульованих (довільних) витрат (чіткого функціонального взаємозв'язку між входом і виходом не існує, залежність лише кореляційна: наприклад, конструкторське бюро)	Частково регульовані (довільні) витрати	Фіксований бюджет: - від досягнутого; - із розробкою додаткових варіантів; - «з нуля»
Центр виторгу (наприклад, відділ збуту)	Виторг і повністю регульовані витрати, частково регульовані (довільні) витрати.	Гнучкий бюджет Фіксований бюджет: - від досягнутого; - із розробкою додаткових варіантів; ->«з нуля»
Центр прибутку (існує чіткий взаємозв'язок між витратами й прибутком)	Повністю регульовані витрати Частково регульовані витрати	Гнучкий бюджет Фіксований бюджет: - від досягнутого; -із розробкою додаткових варіантів; ->«з нуля»
Центр інвестицій (існує чіткий взаємозв'язок між обсягом інвестицій і прибутком)	Частково регульовані витрати Слабо регульовані витрати	Фіксований бюджет: - від досягнутого; - із розробкою додаткових варіантів; - «з нуля» Бюджет капіталовкладень

Попередня класифікація стосувалась техніки побудови бюджету. Бюджети можна також розглядати за напрямком використання (рис.1). Наприклад, Білик М.Д. розглядає три види бюджетів: інвестиційний, бюджет руху грошових коштів, прогноз балансу активів і пасивів. До даного переліку можна було б додати і операційний бюджет. Таким чином класифікація бюджетів за напрямком використання отримує смислове завершення, оскільки бюджет руху грошових коштів, прогноз балансу активів і пасивів, операційний бюджет мають аналогію із трьома основними фінансовими звітами, але направлені на майбутнє.

Кожен з наведених бюджетів розробляються урахуваючи їх призначення та рівень фінансової відповідальності. Якщо за інвестиції відповідальним є не структурний підрозділ, а підприємство, то і бюджет інвестицій складають у цілому по підприємству. Бюджетування грошових коштів здійснюють по підприємству в цілому, а також відповідно до центрів фінансової відповідальності. Бюджет активів і пасивів розробляють по підприємству в цілому і по філіях, які знаходяться на окремому балансі.

В *інвестиційному бюджеті* визначають об'єкти інвестування, обсяг інвестицій, строки їх здійснення. Вибираючи напрями використання фінансових ресурсів використовуються внутрішня норма дохідності та приведена дисконтована вартість. Фінансові витрати співвідносять зі строками їх окупності. Вибирають такі напрями інвестування, які забезпечують гранично високу рентабельність. Передбачувані капітальні інвестиції поділяють на дві групи: інвестиції першої необхідності, без яких діяльність

підприємства неможлива та дискреційні інвестиції, які знижують витрати або підвищують прибуток, однак не є життєво необхідними.

Бюджет руху грошових коштів — план руху коштів на поточному рахунку й у касі підприємства та його структурних підрозділів, що відображає всі прогнозовані надходження і витрати коштів у результаті їхньої діяльності. Призначення бюджету руху грошових коштів полягає у забезпеченні збалансованості надходжень коштів (відповідно до плану доходів) і їх використання за бюджетними періодами.

Бюджет руху грошових коштів відображає також потребу в зовнішньому фінансуванні — кредитах, інвестиціях — і забезпечує обґрунтоване їх визначення.

Прогноз балансу відображає зміну балансової вартості підприємства в результаті здійснення ним фінансово-господарської діяльності протягом планового періоду.

Прогнозний баланс активів і пасивів — це звичайний бухгалтерський баланс, який підприємство складає в укрупненому вигляді. Він включає статті, найбільш важливі з позиції фінансового обліку. Значення прогнозного балансу полягає в тому, що він дає змогу підприємницьким структурам оцінити фінансовий стан підприємства. Прогнозний баланс уможливує: 1. з'ясування можливих негативних для підприємства фінансових наслідків рішень, прийнятих на плановий період; 2. перевірку правильності розроблення бюджету руху грошових коштів; 3. проведення прогнозного оцінювання фінансового стану підприємства на кінець розрахункового періоду; 4. визначення майбутніх джерел фінансових ресурсів і зобов'язань підприємства за їхньою структурою.

Відмінна риса цього бюджету полягає в тому, що деякі статті бухгалтерського балансу мають місце також у розроблених статтях операційного бюджету і бюджету руху грошових коштів. На відміну від бухгалтерського балансу, прогноз балансу може бути складений не тільки для підприємства в цілому, але й для окремого виду бізнесу (самостійної юридичної особи або філії), інвестиційного проекту.[2, С.213-232]

Операційний бюджет підприємства — розпис на плановий період доходів і витрат підприємства. Формується на основі планів реалізації, матеріальних витрат, прямих витрат на оплату праці, інших планів, які відрізняються значним рівнем деталізації даних і мають вартісне вираження. Для операційного бюджету характерна багатоступенева ієрархічна структура побудови, оскільки він формується на основі узгоджених між собою бюджетів нижчого рівня.

Складання плану реалізації — початковий етап у формуванні операційного бюджету. Більшість інших планів визначаються планом реалізації, тому від обґрунтованості й реалістичності останнього залежить якість операційного бюджету. У плані реалізації відображуються обсяги продажу продукції у вартісному вираженні за періодами (місяцями, кварталами чи роками) [5, С.414-419].

При складанні бюджетів підприємства нерідко зіштовхуються з проблемою невизначеності зовнішнього середовища, тому для покращення ефективності бюджетування широко використовуються техніки прогнозування та аналізу майбутніх показників. Процес прогнозування містить у собі шість основних кроків (рис.2).

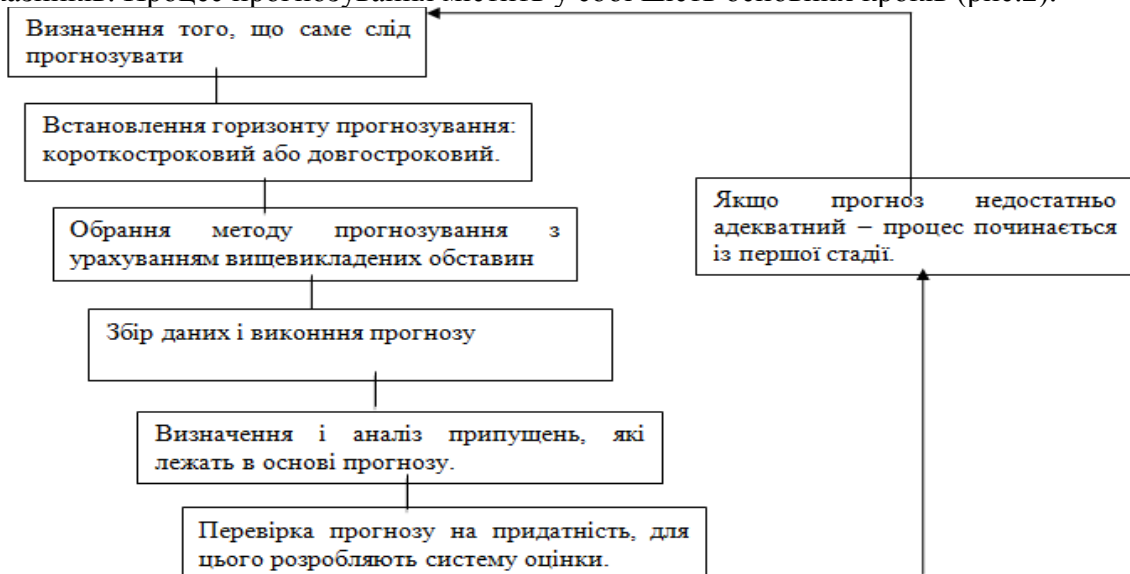


Рис. 2. Алгоритм прогнозування при бюджетуванні

Компанія може вибирати різні методи прогнозування, які діляться на дві групи: якісні, до яких належать думки фахівців, метод Делфі (метод експертних оцінок), голосування (упорядковане опитування) торговельних агентів, вивчення покупців та кількісні: кількісні, до яких належать прогнозування на основі даних минулих періодів (інтуїтивний підхід, ковзне середнє, експонентне згладжування, аналіз трендів, аналіз тимчасових рядів) та причинно-наслідкове (каузальне) прогнозування (проста регресія, множинна регресія, економетричне моделювання). Одним із самих ефективних методів аналізу виконання запланованих показників є факторний аналіз. Завдяки ньому є можливість отримати дані про позитивний чи негативний вплив певного фактора на очікуваний фінансовий показник (як правило, прибуток).

Висновки. Бюджети являються невід'ємною частиною фінансово-господарської діяльності ТНК. Бюджетування дає інструментарій для прогнозування, аналізу та загальної оцінки роботи компанії. Залежно від специфіки діяльності та центру відповідальності, застосовуються різні бюджети. Ефективним являється складання фінансових бюджетів, які, за структурою, являються фінансовими звітами, але направлені на майбутнє. Бюджетування у поєднанні із прогнозування дає можливість будувати бюджети у відповідності до майбутніх умов. Перспективи подальшого дослідження у даній сфері стосуються, в першу чергу, технічного підходу до бюджетування, який полягає у використанні економетрії, економіко-математичного моделювання у підготовці бюджетів.

Список використаних джерел:

1. Данилочкина Н.Г. Контролинг как инструмент управления предприятием/ Н.Г. Данилочкина- Москва: 2003.- 279 с.
2. Білик М.Д. Основи бюджетування / М.Д. Білик- КНЕУ 2009- 454 с.
3. Джай К. Шим. Основы коммерческого бюджетирования. Пошаговое руководство./ Джай К. Шим- Санкт-Петербург: 2001.- 496 с.
4. ACCA F5, ATC, Study System: 2009.
5. Шелудько В.М. Фінансовий менеджмент / В.М. Шелудько- Київ: 2006. – 439 с.
6. Волкова О.Н. Бюджетирование и финансовый контроль в коммерческих организациях/ О.Н. Волкова - Москва: 2005. – 272 с.

Рецензент: д.е.н., професор Руденко-Сударєва Л.В.