

ПРОБЛЕМИ ТА МОЖЛИВОСТІ УДОСКОНАЛЕННЯ ВНУТРІШНЬОФІРМОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

Бюджетування та контроль бюджету як економічна технологія та підприємницький стиль управління є відносно новими термінами, особливо для українських підприємств.

Ці поняття розглядаються як основні складові концепції оперативного контролінгу, метою запровадження якої на підприємстві є забезпечення досягнення максимальної результативності діяльності підприємства при збереженні та підвищенні його ліквідності. Безумовно зазначена проблема є проблемою номер один для українських підприємств, оскільки достатньо велика їх кількість має за фінансовою звітністю задекларований прибуток, але насправді виявляються „технічними банкрутами” у зв’язку з наявністю від’ємного значення Cash-Flow.

Запровадження системи оперативного контролінгу дозволяє зробити реальією вирішення такого роду проблем, оскільки вона спрямована на досягнення цілей (оперативних, а через них і стратегічних) та завдань підприємства в умовах ринкової економіки на основі використання найсучаснішого інструментарію планування та контролю в розрізі окремих напрямків діяльності підприємства.

В умовах переходу від адміністративної до ринкової економіки процес планування діяльності докорінно змінився. Використання застарілих методів та підходів до планування призводили до тяжких наслідків, які лише підтверджували, що нормально функціонувати без запровадження системи планування не в змозі жодне підприємство. Планування необхідне для того щоб[1, с.300]:

- розуміти, де, коли та для кого виготовляється продукція;
- знати, які ресурси і коли необхідні підприємству для досягнення поставлених стратегічних та оперативних цілей;
- добитися ефективного використання залучених ресурсів;
- прогнозувати несприятливі ситуації, аналізувати можливі ризики і передбачувати конкретні заходи по їх зниженню.

Отже, розвиток економічних умов діяльності підприємств створив передумови для розробки нової системи підтримки та прийняття обґрунтованих рішень, яка забезпечує здійснення ефективної управлінської діяльності – оперативного контролінгу. Звичайно, що ця система базується на підходах та технологіях, які використовуються західними підприємствами, а саме підприємствами США та Європи (зокрема, Німеччини).

Основними завданнями, які вирішує оперативний контролінг на підприємстві є [2]:

1. Визначення всієї сукупності підконтрольних показників у відповідності з встановленими поточними цілями діяльності підприємства.

2. Визначення „вузьких місць” в діяльності підприємства.
3. Мотивація і створення системи інформації для прийняття поточних управлінських рішень.
4. Організація контролінгу витрат.
5. Здійснення керівництва при плануванні і розробці бюджетів.
6. Організація контролю бюджетів шляхом порівняння планових і фактичних значень показників(підконтрольних результатів і витрат) з метою виявлення причин, винних та наслідків відхилень.
7. Здійснення аналізу впливу відхилень на виконання поточних планів.

Підтвердженням особливої зацікавленості українських підприємств проблемами контролінгу є певний вже реалізований досвід співпраці деяких з них з зарубіжними партнерами в рамках організованого Міжнародним інститутом бізнесу та навчальним закладом в Берліні та Бранденбурзі (ВВW) проекту „Впровадження сучасної системи контролінгу на українських підприємствах”. Проект стартував у 2001 році і здійснюється в межах програми „Трансформ”, що фінансується німецьким урядом. В цьому проекті приймають участь підприємства різних галузей народного господарства та різних організаційно - правових форм функціонування, а саме:

- | | |
|---|---|
| 1) Нафтодобувна промисловість | Підприємство „Укрнафта”, м.Київ |
| 2) Фармацевтична промисловість | <ul style="list-style-type: none"> • ЗАТ „Фармацевтична фірма „Дарниця””, м.Київ; • Підприємство „Фар мак”, м.Київ; |
| 3) Алмазодобувна та переробна промисловість | Підприємство „Ді-стар” |
| 4) Харчова промисловість | <ul style="list-style-type: none"> • Підприємство „Одеський караван”, м.Одеса; • Хмельницька кондитерська фабрика „Кондфіл”, м. Хмельницький; |
| 5) Машинобудівна промисловість | <ul style="list-style-type: none"> • Підприємство „Мелітопольпродмаш”, м.Мелітополь; • Підприємство „Червоний жовтень”, м.Кіровоград |
| 6) Деревопереробна промисловість | Рубежанський картонно-паперовий комбінат, м.Рубежанськ |

Склад підприємств, які приймають участь у зазначеному проекті ще раз підтверджує значущість та актуальність проблематики, пов’язаної з підвищенням прибутковості за умов забезпечення ліквідності підприємства.

Обмін досвідом між зазначеними підприємствами засвідчив, що особливо дискусійним виявляється коло питань, пов’язаних з організацією бюджетування та

контролем бюджетів на підприємствах. Як свідчать практики, основними проблемами при запровадженні системи бюджетування є наступні: методичні та організаційні.

Методичні проблеми стосуються правильності визначення методичних підходів до розробки бюджетів, вибору конкретного інструментарію обґрунтування окремих бюджетних показників, а також питань, пов'язаних з досягненням так званої „бюджетної рівноваги” [3, с18]. Такого роду проблеми, як правило, вирішуються досить легко. Для їх розв'язку потрібно досить чітко оцінити специфіку підприємства і визначитись з тим, яку систему бюджетування доцільно застосовувати на підприємстві. Виділяють дві системи бюджетування [3, с.8]:

- 1) Система бюджетування з не деталізованими бюджетами. Ця система передбачає розробку тільки основних укрупнених бюджетів: бюджету продаж, бюджету виробництва, бюджету непрямих витрат. Схема цієї системи наведена на рисунку 1.



Рисунок 1. Система бюджетування з не деталізованими бюджетами.

Ця систем бюджетування може бути використана, на наш погляд, на малих та середніх підприємствах, які виготовляють та реалізують один вид продукції (або невелику кількість однорідних продуктів) і мають недостатньо впорядковану систему розрахунку витрат. Звичайно, що для вище означених підприємств, які приймають участь у проекті, запровадження такої системи вбачається недоцільним, оскільки майже всі вони є великими підприємствами з широкою номенклатурою продукції.

- 2) Система бюджетування з диференційованими бюджетами. Застосування її на практиці означає розробку бюджетів для окремих продуктових груп або окремих підрозділів підприємства у відповідності з організаційною структурою підприємства та виділеними центрами відповідальності.

Застосування такої системи є доцільним для підприємств, які мають достатньо розвинуту систему розрахунку витрат. Для підприємств, що приймають участь в проекті, ця система є найбільш прийнятною, оскільки має наступні переваги:

- дає можливість об'єднання організаційної структури підприємства і структури побудованої системи розрахунку витрат;
- дозволяє здійснювати дійове фінансове управління, оскільки є можливість контролю за результатами та витратами кожного окремого структурного підрозділу підприємства;
- робить реальним розробку відповідної системи мотивації та відповідальності співробітників окремих підрозділів за зроблені витрати та отримані результати.

Схема цієї системи бюджетування наведена на рисунку 2.

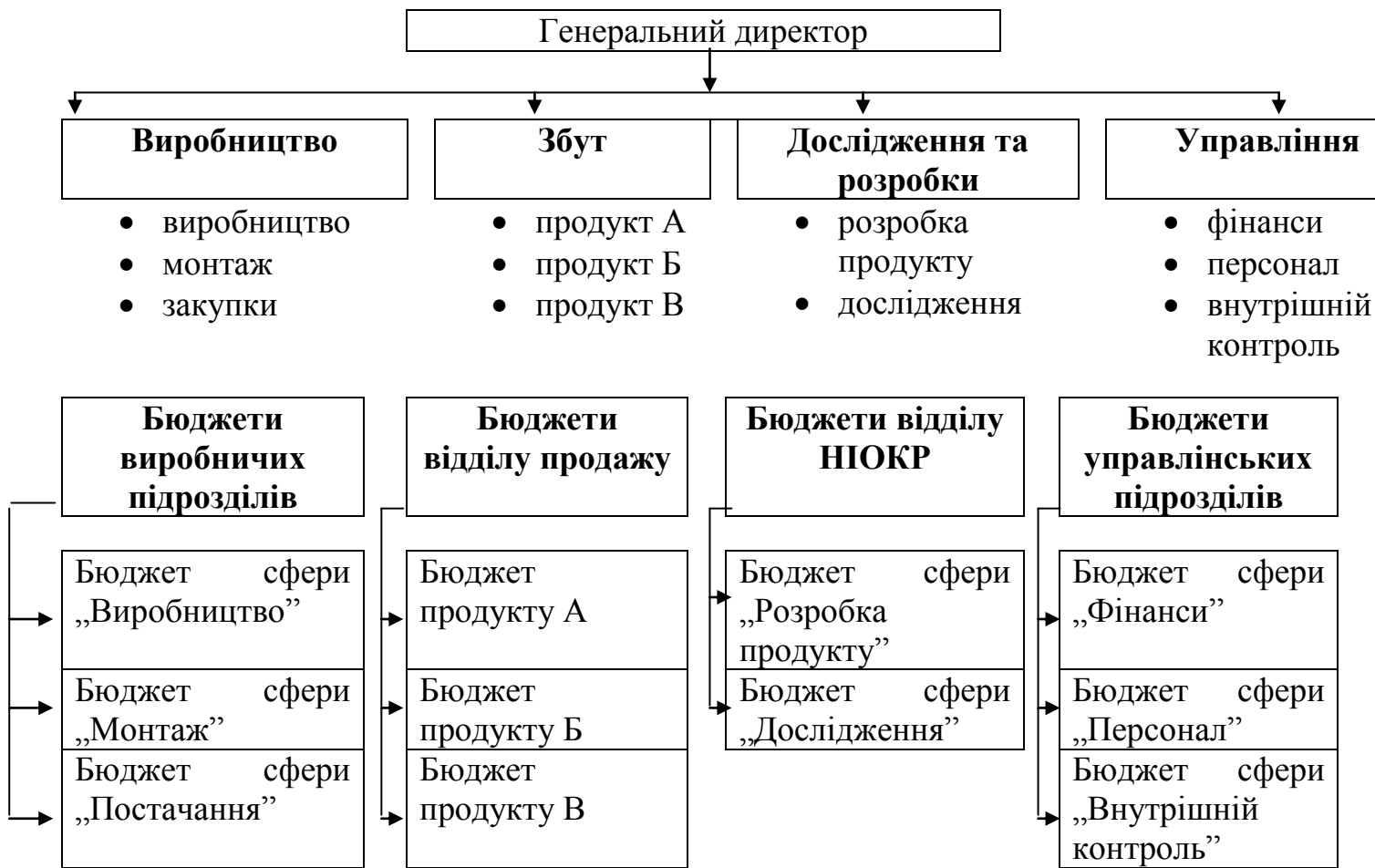


Рисунок 2. Система бюджетування на основі диференційованих бюджетів. [3, с.9]

Але методичні проблеми розробки бюджетів не обмежуються тільки цим, оскільки існує ще поняття „бюджетної рівноваги”. Це поняття на практиці трактується як наявність певної відповідності між бюджетними витратами та доходами (тобто рівновага по прибутковості) з одного боку, та між надходженнями і виплатами (тобто рівновага по платоспроможності) з іншого.

Деякими дослідниками, зокрема професором Gerard Modoux (Женева) пропонується два способи вирішення проблеми досягнення бюджетної рівноваги:

1) Перший метод полягає в тому, що розробляється вся сукупність операційних та функціональних бюджетів підприємства, які базуються на основопокладаючих цілях діяльності підприємства, наприклад, ROI, збільшення

розміру власних коштів і т.д. Річні бюджети розробляються на основі цих цифр і узгоджуються з мінімальним темпом росту виручки, очікуваним розміром Cash-Flow і очікуваним розміром управлінських витрат. Ця процедура може бути зображена схематично (див. рис. 3).

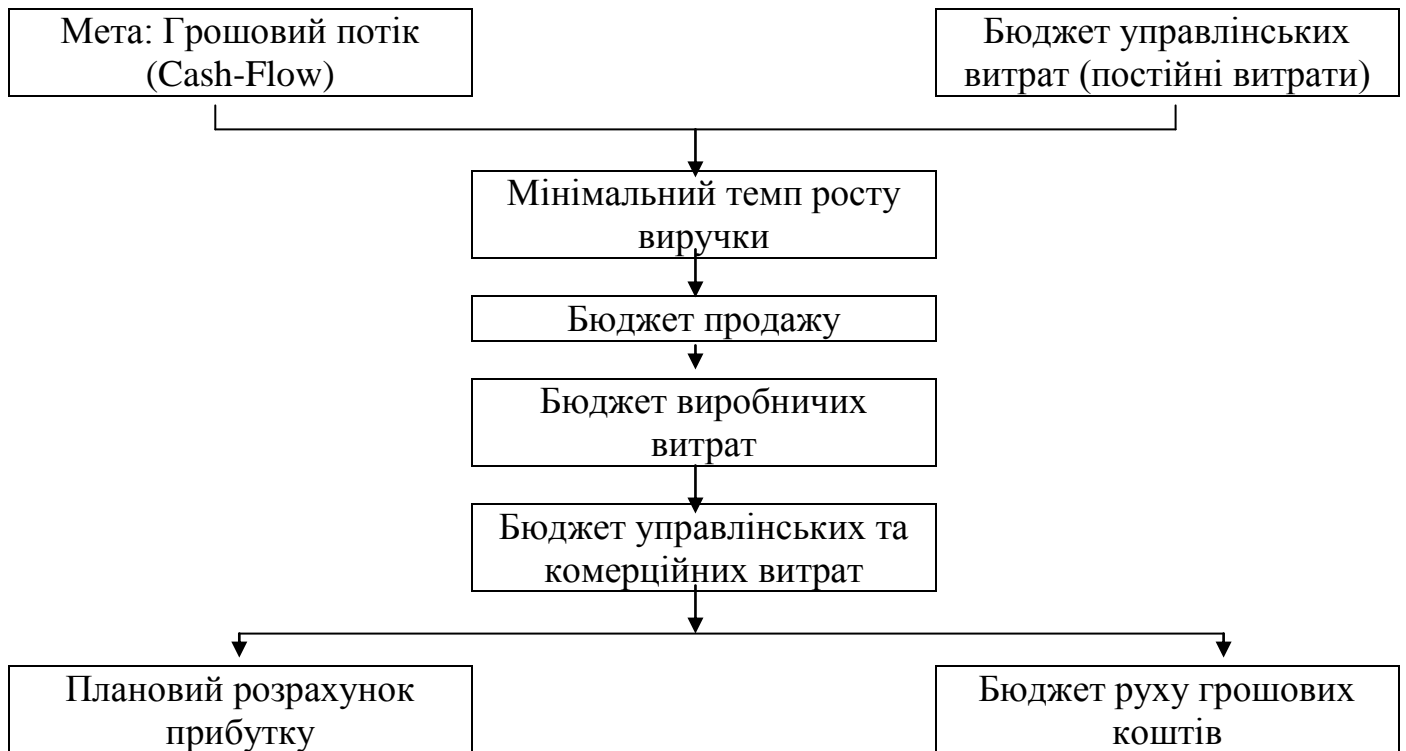


Рисунок 3. Досягнення бюджетної рівноваги.

Можливе також представлення бюджетної рівноваги і в формульному вигляді [4, с.18]: наприклад, якщо цільова величина виручки (V) в році $n+1$ повинна покрити величину змінних витрат, що зросла, постійні витрати та встановлену керівництвом підприємства величину грошового потоку, то можна отримати наступне рівняння бюджетної рівноваги:

$$t * U_n \geq U_n * \frac{V}{100} * t + F_{n+1} + C_{n+1} \quad (1)$$

де U_n - цільова виручка в n -му році;

F_{n+1} - планові постійні витрати в n -му році;

C_{n+1} - планова величина грошового потоку для $n+1$ -го року, яка необхідна для досягнення цільового значення показника рентабельності інвестованого капіталу

t - темп росту виручки

$\frac{V}{100}$ - змінна ставка витрат, при цьому V розраховується як процентна частка виручки, що отримується в n -му році (V в формулу включається як цифра в абсолютному виразі).

З формули 1 можна вивести значення мінімального темпу росту виручки за $n+1$ -й рік:

$$t \geq \frac{F_{n+1} + C_{n+1}}{U_n * \left(1 - \frac{V}{100}\right)} \quad (2)$$

Адаптація цього підходу на цифровому прикладі буде виглядати наступним чином: підприємство в n-му році отримало виручку в розмірі 500 тис. грн. ($U_n=500$), змінні витрати (вони дорівнюють виплатам) становили 350 тис. грн. ($V=(350/500)*100=70\%$), а постійні витрати, які дорівнюють виплатам становили 100 тис. грн. ($F_n = 100$). Величина грошового потоку дорівнювала 50 тис. грн.

В наступному році (n+1) запланувало зростання і ставить для себе наступні цілі:

	тис. грн.
• збільшення власних коштів	10
• амортизація	30
• створення резервів	30
Грошовий потік (Cash-Flow)	70
Постійні витрати	110

При використанні формули 2 можна визначити бажаний мінімальний темп росту виручки, який має забезпечити досягнення зазначених цілей:

$$t = \frac{110 + 70}{500 * \left(1 - \frac{70}{100}\right)} = 1.2$$

Тоді величина мінімальної виручки становитиме : $500 * 1,2 = 600$ тис. грн., а бюджетна величина змінних витрат становитиме: $0,7 * 600 = 420$ тис. грн.

Основними недоліками цього методу є:

- екстраполявання тенденцій попередніх років;
- необхідність створення в організаційній структурі підприємства спеціалізованого органу, який займається розробкою всіх бюджетів і доведенням їх до операційних підрозділів.

2) Другий метод (альтернативний) базується на прогнозах величини реалізованої та виготовленої продукції, а також на прогнозах величини витрат, яка очікується при деякій гіпотетичній ступені завантаженості потужностей.

На основі цієї інформації, співробітник, відповідальний за розробку зведеного бюджету підприємства, здійснює консолідацію часткових бюджетів, в результаті чого розраховується перший варіант цільового розміру прибутку. Метою зведеного бюджету не є доведення певних цілей до окремих виконавців. Тому цикл бюджетування повторюється знову. Завдяки цьому головна мета підприємства розбивається на окремі підцілі і завдання, які узгоджуються з окремими виконавцями. Для цих підцілей та завдань розробляються бюджети. Практика

свідчить, що другий спосіб найбільш широко використовується на малих та середніх підприємствах.

Ще однією методичною проблемою запровадження системи бюджетування, як зазначають практики, є визначення часового характеру бюджету. Традиційним підходом є розбивка річних бюджетів в розрізі окремих місяців. Але слід відзначити, що тривалість бюджетних періодів залежить від наступних факторів: потреб керівництва, галузевої належності підприємства, можливостей забезпечення процесу бюджетування вихідною інформацією і т.д. І в цьому зв'язку можна рекомендувати використовувати індивідуальний підхід для кожного бюджету, дотримуючись при цьому загального принципу річного бюджетування і враховуючи специфіку галузі, в якій функціонує підприємство.

Наприклад, для готельного бізнесу доцільною є розробка наступних видів бюджетів:

- бюджетів „для піку сезону”;
- бюджетів для періоду „низького сезону”;
- бюджетів для періодів, які йдуть за „піком сезону”.

Планування платоспроможності та виручки має здійснюватись щотижня, а ось постійні витрати мають бюджетуватися щосезону або щокварталу [3].

Аналогічний підхід матиме місце і для будівельної галузі, ділова активність якої також визначається фактором сезонності. Так квартальне бюджетування можливе лише по відношенню до постійних витрат (оренда, заробітна плата технічного та управлінського персоналу). Щодо операційних бюджетів, то оцінка досягнутих результатів має проводитись щомісяця (наприклад, контроль стану робіт на тих чи інших будівельних об'єктах, а також контроль величини витрат).

І нарешті, не можна не згадати ще одну проблему методичного характеру, яка має досить високу актуальність для спеціалістів –практиків. Мова йде про організацію системи контролю виконання бюджетів на підприємстві. Важливість цієї системи не викликає сумніву, оскільки вона є інструментом „зворотного зв'язку” між розробленими бюджетами, визначеними в них цільовими орієнтирами та практичною їх реалізацією. Але для організації такої системи контролю існує принаймі три основних підходи (див. Рис.3)при виборі яких слід приймати до уваги стратегічне позиціонування підприємства [1, с.345].

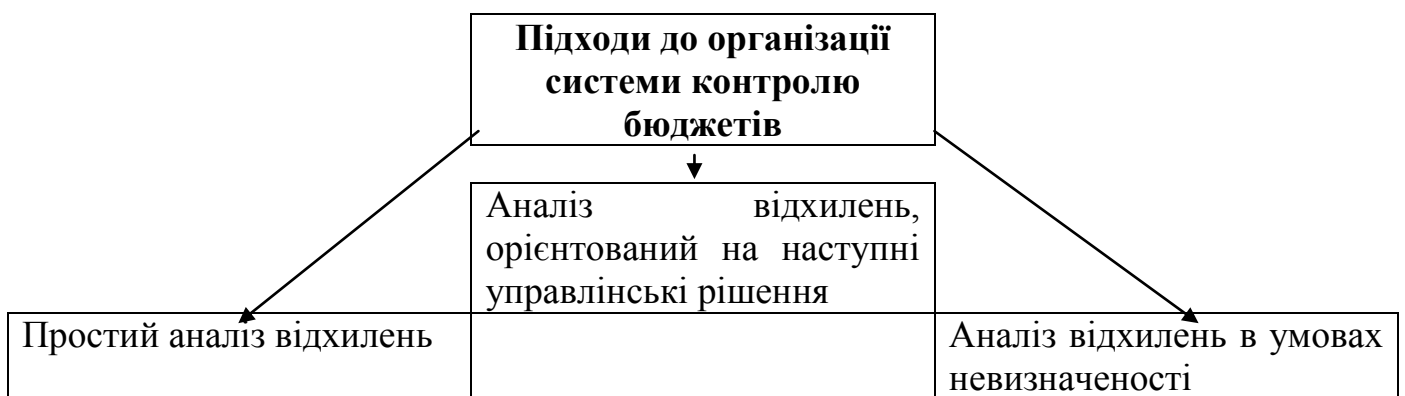


Рисунок 4. Варіанти організації системи контролю бюджетів.

Сутність першого підходу - простого аналізу відхилень _ полягає в організації контролю стану виконання бюджетів шляхом співставлення бюджетних показників та їх фактичних значень. Якщо відхилення має „критичний” характер, то менеджер приймає рішення про необхідність внесення коректив до бюджету наступного періоду. Таким методом визначається „коридор толерантності”. Приклад застосування такого підходу відбито в таблиці 1, яка є своєрідним звітом про виконання бюджету по підприємству „Червоний жовтень”.

Таблиця 1

Структура товарного випуску 1 кварталу 2002 року

Види продукції	1 квартал 2001 р.	Бюджетний план	Скоректований план	Факт 1 квартал 2002р.	Відхилення від бюджетного плану
1	2	3	4	5	6
Культиватори	265,0	427,0	526,0	526,0	-
Сівалки	947,0	1535,0	1149,0	1153,0	4,0
Жатки	-	30,0	-	-	-
Машини та обладнання для тваринництва і кормо виробництва	-	3,0	-	-	-
Запасні частини	2338,8	4000,0	3891,5	4010,4	118,9
Кооперація	-	200,0	-	2,7	2,7
ТНС	109,6	73,0	61,3	57,0	-4,3
Інша промислова продукція	103,4	37036,1	65,1	130,2	65,1
Усього товарної продукції в діючих цінах	20710,5		28711,3	28864,9	100,5%

Сутність другого підходу – аналізу відхилень, орієнтованого на прийняття управлінських рішень – базується на детальному факторному аналізі відхилень різних параметрів діяльності підприємства на грошовий потік. Результати аналізу діють змогу виявити пріоритетність впливу кожного фактору. Визначні пріоритети є основою управлінських рішень, які мають рекомендуватися певним структурним підрозділам підприємства. Використання такого підходу є доцільним для підприємств, які орієнтовані на стратегічне позиціонування конкурентних переваг в напрямку лідерства по витратах.

Сутність третього підходу – аналізу відхилень в умовах невизначеності – базується на визначенні параметрів діяльності підприємства у вигляді інтервалів невизначеності і оцінці результуючого грошового потоку на основі методів імітаційного моделювання. Оцінка ступеню виконання бюджетів здійснюється на основі наступного критерію: якщо фактичне значення результуючого параметру попадає в інтервал невизначеності, отриманий в результаті імітаційного моделювання, то виконання бюджету є успішним. У зворотному випадку доцільним

є проведення додаткового аналізу, спрямованого на зменшення невизначеності параметрів бізнесу [1, с.350].

Звичайно, що підприємства, які орієнтовані на розширення, диверсифікацію продукції, слід використовувати елементи першого та третього методів.

Література:

1. Савчук В. П. Финансовый менеджмент предприятий. -К.: Издательский дом „Максимум”, 2001.
2. Контроллинг как инструмент управления предприятием./Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др.; Под ред Н.Г. Данилочкиной.-М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998.
3. Серфлинг К. Примеры и решения по проблемам расчета затрат / Пер с нем. Под ред. В. Толкача.-Мн.: Вассамедиа, 2001.
4. Внедрение современной системы контроллинга на украинских предприятиях / Учебно-методические материалы для семинара «Анализ отклонений», - К.: МИБ, 26-27 апреля 2002.