

УДК 657.3

Н. М. Шмигольдоктор економічних наук, професор
Запорізький національний університет**А. А. Антонюк**кандидат економічних наук, доцент
Класичний приватний університет**Г. Ю. Богатирьова**

Запорізький національний університет

**МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ ЗВЕДЕНОГО
РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО БЮДЖЕТУ ПІДПРИЄМСТВА**

У статті проаналізовано світовий досвід використання системи бюджетування. Наголошено, що особливості зарубіжних концепцій бюджетування можуть застосовуватися в межах ринкової концепції, яка формується у нашій країні, але при розробці вітчизняної концепції бюджетування необхідно враховувати національні традиції менеджменту. Запропоновано принципи бюджетування на підприємстві та їх змістовна характеристика. Наголошено, що контур бюджетного управління повинен включати формулювання цілей і завдань підприємства; фінансове планування і контроль за реалізацією планів; облік і контроль результатів; розрахунок параметрів для аналізу відхилень від плану; прийняття рішень щодо регулювання відхилень з урахуванням ризику. Вивчення різних типів бюджетування дало змогу: по-перше, зробити висновок про необхідність вдосконалення існуючої системи бюджетів за рахунок оцінювання ризиків не фінансових організацій та вартості управління ними, по-друге, обґрунтувати необхідність зміни процесу бюджетування в нефінансових організаціях. Введення додаткових ознак бюджетування дасть змогу діагностувати тип і стан рівня постановки бюджетування в організації та допоможе вибрати схему впровадження або переходу до ризик-орієнтованого бюджетування.

Ключові слова: бюджетування, ризик-орієнтований бюджет, система принципів бюджетування, технологія фінансового планування.

I. Вступ

Планування і контроль результатів діяльності підприємства стали неможливими без формування бюджету як основного інструменту гнучкого управління підприємством, що забезпечує точною, повною і своєчасною інформацією вище керівництво. У бюджеті підприємства знаходять своє відображення результати планування і контролю у вигляді планових, очікуваних і фактичних даних і відхилення фактичних показників від планових. З його допомогою розробляють стратегію ефективного розвитку промислового підприємства в умовах конкуренції і нестабільності, аналізують і контролюють роботу підприємства. Тому бюджет служить важливим інструментом керівництва при розробці заходів щодо досягнення цілей підприємства [1].

II. Постановка завдання

Мета статті – розглянути типи бюджетування, обґрунтувати необхідність зміни процесу бюджетування в сучасних умовах, вдосконалити існуючу систему бюджетів за рахунок урахування оцінювання ризиків.

III. Результати

Аналіз світового досвіду свідчить про те, що використання системи бюджетування є одним

із методів успішного розвитку підприємницьких структур. Особливості зарубіжних концепцій бюджетування можуть застосовуватися в межах ринкової концепції, яка формується в нашій країні, але при розробці вітчизняної концепції бюджетування необхідно враховувати національні традиції менеджменту [2].

Складання бюджетів для підприємств нашої країни не є принципово новим явищем. Поняття “бюджет” у вітчизняних економістів асоціюється з управлінням фінансами в основному на макrorівні. Є неоднозначне трактування й терміна “бюджетування”, що відображено в табл. 1.

Отже, бюджетування – один із основних інструментів управління компанією. Його давно й активно використовують компанії як технологію фінансового планування.

До числа основних завдань бюджетування віднесено такі:

- забезпечення поточного планування;
- забезпечення координації, кооперації та комунікації підрозділів підприємства;
- обґрунтування витрат підприємства;
- створення бази для оцінювання і контролю планів підприємства;
- виконання вимог законів і контрактів.

Трактування терміна “бюджетування” різними авторами

Автор	Трактування
А. М. Кармінський .	Бюджетування – це складання бюджету в межах формального процесу планування
С. А. Білобловський	Технологія фінансового планування, обліку, контролю доходів і витрат, одержуваних від бізнесу на всіх рівнях керування, що дає змогу аналізувати прогнозовані й отримані фінансові показники
Р. С. Квасницька С. О. Джерелейко	Процес розробки, виконання, контролю та аналізу фінансового плану, який охоплює всі сторони діяльності господарської структури, що дозволяє зіставити витрати й отримані результати на наступний період
О. П. Крайник	Процес планування майбутньої діяльності його результатів системою бюджетів
І. В. Сергєєв А. В. Шипіцин	Короткострокове планування витрат підрозділів

Як будь-яка процедура, бюджетування повинно здійснюватися за заздалегідь затвердженими правилами. Отже, насамперед необхідно виробити й затвердити єдині правила, на основі яких і буде будуватися система бюджетування: методологія, оформлення табличних форм, фінансова структура тощо. Слід домогтися, щоб ці правила запрацювали. І тут важливу роль відіграє “людський фактор”.

Обґрунтовану систему принципів бюджетування на підприємстві з їх змістовною характеристикою наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Принципи бюджетування на підприємстві та їх змістовна характеристика

Найменування принципу	Змістовна характеристика принципу
1. Повноти	Бюджетування повинне охоплювати всі сторони діяльності підприємства, що сприятиме відображенню в планах усіх операцій, які призводять до грошових витрат або доходів
2. Періодичності	Бюджети підприємства складаються на певні періоди (на день, тиждень, місяць, квартал тощо), тривалість яких залежить від потреб внутрішньо фірмового управління та специфіки фінансово-господарської діяльності підприємства
3. Безперервності	Процедури бюджетування планування та контролю здійснюються на підприємстві постійно, а не дискретно, що забезпечує взаємозв'язок показників фінансових планів поточного й майбутніх періодів
4. Відповідальної участі кожного працівника в бюджетному процесі	Кожен працівник бере участь у бюджетному процесі на підприємстві. Відповідальність за планування показників бюджетів, виконання планових завдань та контроль за виконанням розподіляється між керівниками та працівниками відповідних служб та підрозділів (центрів відповідальності)
5. Єдності (системності)	Передбачає необхідність розробки зведеного бюджету центрів відповідальності підприємства, що забезпечить взаємодію різних підрозділів на горизонтальному та вертикальному рівнях, тобто виконання функції координації

Зауважимо, що в остаточному підсумку контур бюджетного управління повинен включати:

- формулювання цілей і завдань підприємства;
- фінансове планування і контроль за реалізацією планів;
- облік і контроль результатів;
- розрахунок параметрів для аналізу відхилень від плану;
- прийняття рішень щодо регулювання відхилень (збереження позитивних відхилень та усунення негативних) з урахуванням ризику [3, с. 47].

Для подальшого дослідження методів бюджетування необхідно проаналізувати процес бюджетування та розглянути сильні та слабкі боки в його організації.

Отже, розглянуто методи контролю та аналізу виконання бюджету на ТОВ “Запоріжжя Нове місто”, основним видом діяльності якого є виробництво меблів. На підприємстві запропоновано напрями впровадження системи ризик-менеджменту при бюджетуванні, запроваджено систему ризик-орієнтованого бюджетування.

За результатами проведеного аналізу розроблений бюджет підприємства розвивається з позитивною тенденцією. Втім:

1. Купуючи меблі, споживач хоче отримати річ не тільки з привабливим зовнішнім виглядом, а й з хорошими функціональними властивостями, надійну й зручну в експлуатації.

Для продажу дуже важливо створити мотив для майбутньої покупки меблів в організації.

2. Грунтуючись на ці висновки, розроблено пріоритети планованого бюджетного періоду. Вони полягають у такому.

У комплекті м'яких меблів “Дніпро” застосовано 2-конусні пружини з діаметром опорного кільця 83 мм. Використання пружинного блоку підвищує пружність м'яких елементів, рівномірно розподіляє навантаження в м'яких елементах сидінь, забезпечує надійність і довговічність меблів.

Для забезпечення максимальної комфортності використовується новий об'ємний нетканний матеріал “Прут”. Це м'який, легкий, пружний наповнювач для меблів і матраців. Склад сировини: вовна, бавовна, льон з добавками поліестеру і поліпропілену. “Прут” нешкідливий для здоров'я людини, не викликає алергічної реакції навіть у людей, що страждають астматичними захворюваннями. Ідеальне поєднання м'якого настільного шару і пружинного блоку забезпечує максимальну зручність, створює ортопедичний ефект і комфорт під час відпочинку. Відмінною особливістю цієї моделі меблів є подушки сидіння зі знімними чохлами. Це надзвичайно зручно, тому що їх можна знімати для чищення або міняти не тільки в міру зношеності, але й залежності від настрою.

Для комплекту спального гарнітура “Троянда” передбачено нововведення: замінено фанеру і

ДВП новим матеріалом OSB. Терміни служби цього матеріалу практично не обмежуються. У OSB багато переваг: висока міцність, однорідність структури, вологостійкість (розбухання у воді протягом 24 год. становить 17–25%, при цьому матеріал не руйнується і зберігає свою міцність, тому OSB можна використовувати для зведення опалубки); простота в обробці (досить легко різати і сверлити, можна фарбувати і клеювати); здатність міцно утримувати цвяхи й шурупів (фізико-механічні показники у OSB вище у 2,5 рази ніж у ДСП); екологічно та гігієнічно нешкідливий матеріал (незважаючи на застосування синтетичних зв'язуючих для виробництва, OSB відповідають класу гігієни E-1) [4].

Отже, розроблено пріоритети майбутнього бюджетного періоду. Вони спрямовані на поліпшення якості продукції, що випускається, через модернізацію конструкції та дизайну моделі, використання новітніх видів матеріалів, застосованих при виготовленні меблів.

Пріоритети також націлені на розширення масштабів виробництва завдяки впровадженню на підприємстві мініфабрики з виготовлення меблів на замовлення. Це дасть перевагу перед іншими підприємствами за такими факторами, як простота, зручність і надійність меб-

лів. Саме наявність цих деталей додасть меблям додаткову цінність.

Розраховано ціни для моделей, у яких впроваджені пріоритети. Ці розрахунки обґрунтовують зміни попередніх цін. Розроблено зведений бюджет, у якому відбиті пріоритети. У зв'язку з чим заплановано зростання обсягів виробництва, реалізації і цін на вдосконалену продукцію, що в результаті повинно привести до збільшення виручки від реалізації та чистого прибутку.

Втім, як показує практика, подібні запропоновані, нововведення потребують детального аналізу ризику їх впровадження. Тому розглянуто можливості впровадження ризик-менеджменту при розробці бюджетів підприємств.

На наш погляд, аналіз процесу бюджетування у взаємозв'язку з процесом управління ризиками організації повинен здійснюватися поетапно: від постановки (коригування) цілей; аналізу ризиків (повторного аналізу); вибору (коригування) методів управління (як уникнути ризику, зниження ризику, прийняття ризику на себе, передача частини або всього ризику третім особам) [5] до контролю, повторної ідентифікації та переоцінки ризиків організації (рис. 2).

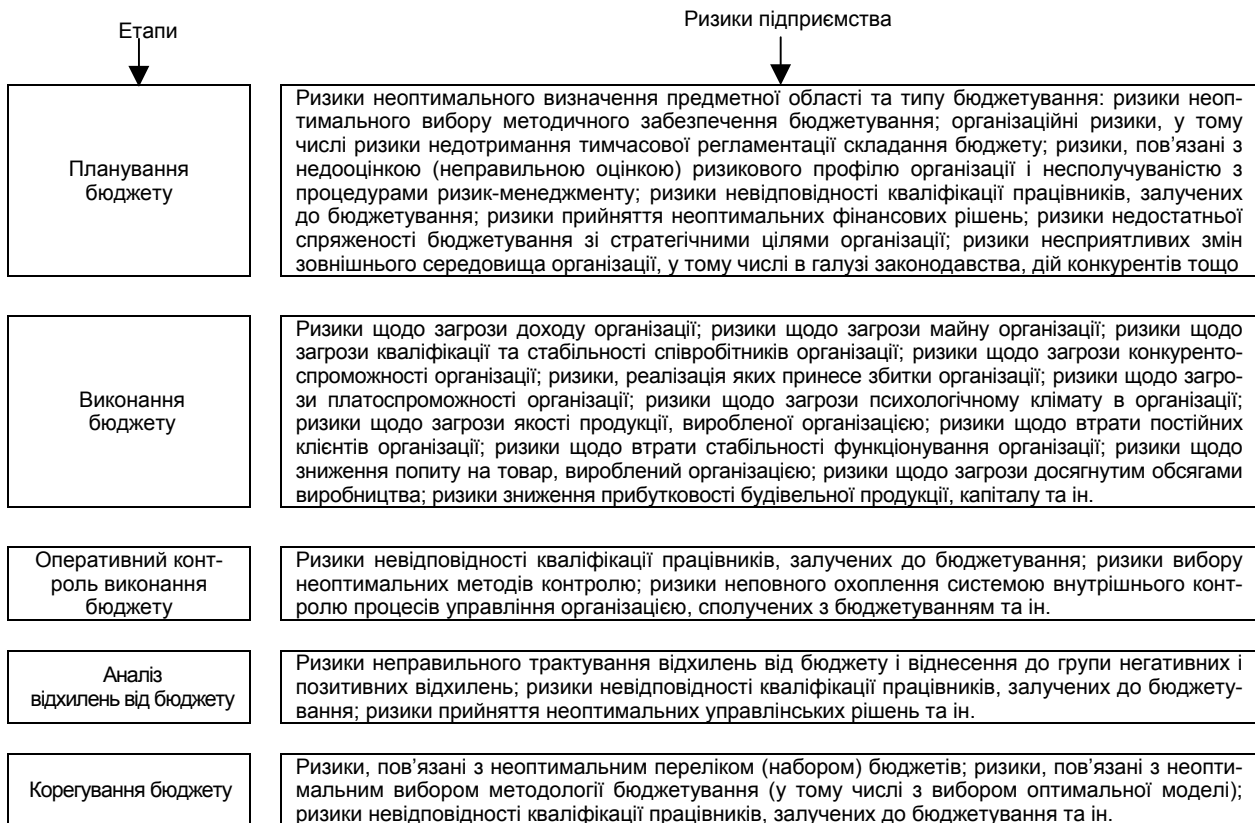


Рис. 2. Аналіз бюджетування у взаємозв'язку з процесом управління ризиками

Перелік вимог до бюджетування змінився відповідно до сучасних умов, які стали наслідком світової фінансової кризи і характеризуються зростанням фінансової невизначеності. Вважаємо важливим доповнити перелік цих вимог. Вивчення різних типів бюджетування дало змогу: по-перше, зробити висновок про

необхідність вдосконалення існуючої системи бюджетів нефінансових організацій, враховуючи оцінки ризиків нефінансових організацій та вартість управління ними та (або) відмови від управління в процесі бюджетування; по-друге, обґрунтувати необхідність зміни процесу бюджетування в нефінансових організаціях [6].

На наш погляд, зміни повинні торкнутися, насамперед, сполучення процедур бюджетування та управління ризиками організацій та оцінки вартості управління кожним ризиком різними (з можливих) методів управління.

Модель ризико-орієнтованого бюджетування може бути подана у такому вигляді (рис. 3). Модель формування зведеного ризик-

орієнтованого бюджету найбільш повно враховує ризиковий спектр організації; здійснює відбір методів управління фінансовими ризиками на базі урахування вартості управління ними або відмовою від нього; можливістю оптимізувати ставлення можливих доходів і витрат організації, пов'язаних з фінансовими ризиками.

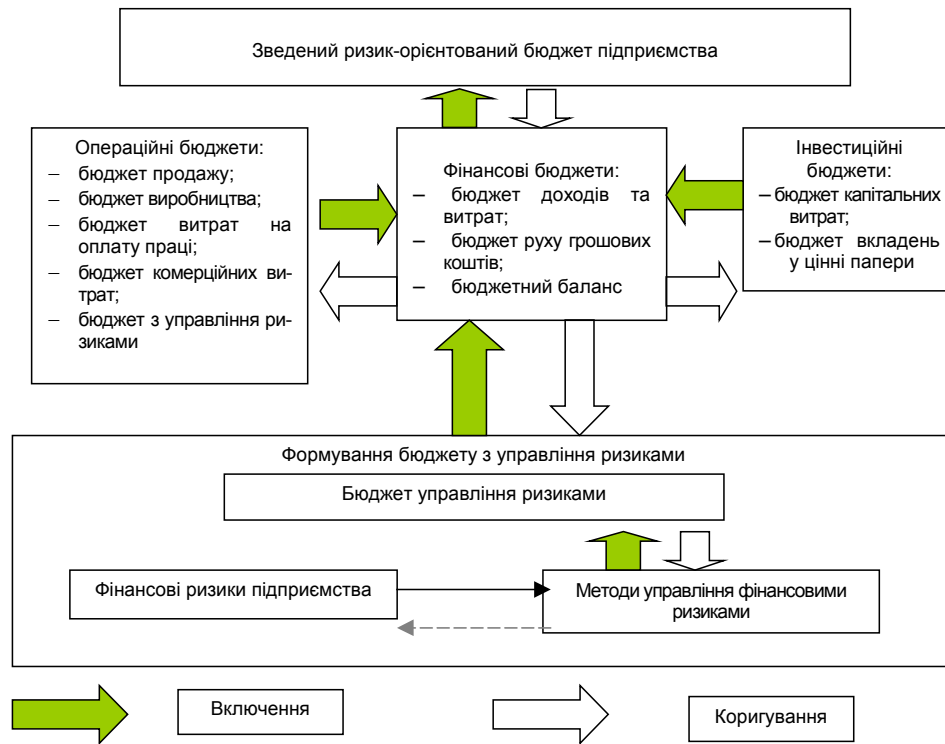


Рис. 3. Формування зведеного ризик-орієнтованого бюджету підприємства

Єдиний безперервний процес з виявлення, оцінювання та бюджетування фінансових ризиків також досить прозорий. Виявлення фінансових ризиків, оцінка їх імовірності та суми, формулювання заходів та оцінка їх впливу на ймовірність і / або суму фінансового ризику виробляються в межах системи управління фінансовими ризиками. Необхідно доповнити методику принципами віднесення фінансових ризиків і заходів щодо їх управління до істотних з точки зору їх включення в модель або виділення фінансових ризиків і заходів з управління ними, підлягають контролю на рівні бюджетно-го управління.

Наступним є уточнення системи бюджетно-го управління. Для істотних фінансових ризиків у фінансовій економічній моделі формується перелік ризикових подій та перелік пов'язаних з ними управлінських заходів. Ці переліки, як і решта бюджетних класифікаторів (статті бюджету, центри відповідальності тощо), управляються за загальними принципами системи бюджетування.

IV. Висновки

Отже, в умовах глобальної фінансової кризи сформувалися нові вимоги до інструментів фінансового планування, у тому числі до бюджетування.

По-перше, стала очевидною необхідність сполучення процесів бюджетування та ризик-менеджменту.

По-друге, загострилася необхідність врахування особливостей ризикового профілю організації, її підрозділів, видів діяльності при бюджетуванні.

По-третє, сформувалася необхідність формування не тільки доходів і витрат, а й упущеної вигоди організації, пов'язаної з відхиленням, прийняттям ризиків або відмовою від нього.

По-четверте, існуюча система бюджетів повинна бути вдосконалена в частині більш повного врахування оцінки фінансових ризиків і вартості управління ними та (або) відмови від управління в процесі бюджетування.

Введення додаткових ознак бюджетування дасть змогу діагностувати тип і стан рівня постановки бюджетування в організації та допоможе вибрати схему впровадження або переходу до ризик-орієнтованого бюджетування.

Список використаної літератури

1. Горобчук О. Ю. Особливості формування бюджету підприємства [Електронний ресурс] / О. Ю. Горобчук, В. В. Хачатрян. – Режим

- доступу: http://www.rusnauka.com/35_OINBG_2012/Economics/3_122302.doc.htm.
2. Велегура Ю. Г. Нормативно-правові аспекти організації бюджетного процесу на підприємстві [Електронний ресурс] / Ю. Г. Велегура. – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=68007>.
 3. Онищенко С. В. Упровадження бюджетування на вітчизняних підприємствах / С. В. Онищенко // Фінанси України. – 2003. – № 4. – С. 45–53.
 4. OSB – орієнтована стружкова плита [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://gradostroitel.com.ua/osb-orientovano-struzhkova-plita/>.
 5. Особливості управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.com/2003062553890/ekonomika/osoblivosti_upravlinnya_rizikami_zovnishnoekonomichniy_diyalnosti.
 6. Терещенко О. О. Теоретичні засади бюджетування на підприємстві / О. О. Терещенко // Фінанси України. – 2004. – № 11. – С. 17–23.

Стаття надійшла до редакції 10.12.2015.

Шмыголь Н. Н., Антонюк А. А., Богатырева А. Ю. Методы формирования сводного риск-ориентированного бюджета предприятия

В статье проведен анализ мирового опыта использования системы бюджетирования. Отмечено, что особенности зарубежных концепций бюджетирования могут применяться в рамках рыночной концепции, формируемой в нашей стране, но при разработке отечественной концепции бюджетирования необходимо учитывать национальные традиции менеджмента. Предложенные принципы бюджетирования на предприятии и их содержательная характеристика. Отмечено, что контур бюджетного управления должен включать формулировку целей и задач предприятия; финансовое планирование и контроль за реализацией планов; учет и контроль результатов; расчет параметров для анализа отклонений от плана; принятия решений по регулированию отклонений с учетом риска. Исследования различных типов бюджетирования позволило: во-первых, сделать вывод о необходимости совершенствования существующей системы бюджетов за счет оценки рисков и стоимости управления ими, во-вторых, обосновать необходимость изменения процесса бюджетирования в нефинансовых организациях. Введение дополнительных признаков бюджетирования позволит диагностировать тип и состояние уровня постановки бюджетирования в организации и поможет выбрать схему внедрения или перехода на риск-ориентированное бюджетирование.

Ключевые слова: бюджетирование, риск-ориентированный бюджет, система принципов бюджетирования, технология финансового планирования.

Shmyhol N., Antoniuk A., Bogatyreva G. Methods of Forming a Consolidated Risk-Based Enterprise Budget

The article analyzes the world experience with budgeting. It is emphasized that the characteristics of foreign budgeting concepts can be applied within the market concept, emerging in our country, but in the development of national budgeting concept must take into account national management traditions. The principles of budgeting in the company and their meaningful description were proposed. It is emphasized that the outline of budget management should include the formulation of the goals and objectives of the company; financial planning and control of implementation plans; accounting and control results; calculation of parameters to analyze deviations from plan; decisions on regulation deviations on the basis of risk.

Introduction of additional features budgeting will diagnose the type and state level of budgeting in the organization and implementation of the scheme will select or move to risk-based budgeting. The methods of control and analysis of budget execution at "Zaporozhye New Town" was considered. Research the different types of budgeting has allowed us, first, to draw a conclusion about the need to improve the existing system budgets by taking into account risk assessment and cost management and (or) the failure of governance in the budgeting process, second, to justify the changes need in the budgeting process to non-financial organizations. It is specified need amendments the methods of financial risks and measures presentation principles for their control to the essential terms of their inclusion in the model or the allocation of financial risks and management measures to be explicit control at the level of budget management.

Key words: budgeting, risk-based budget, principles of budgeting, financial planning technology.