

А. М. Ткаченко,  
доктор экономических наук  
М. В. Телин,  
г. Запорожье

## ОСОБЕННОСТИ ПОСТРОЕНИЯ РАЗЛИЧНЫХ СИСТЕМ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ И ИХ ПРИМЕНИМОСТЬ В УКРАИНСКИХ УСЛОВИЯХ

Тема бюджетного управления на данный момент на украинском рынке становится все более насущной. Многие предприятия приходят к пониманию необходимости ведения бюджетирования.

Выполняя свои функциональные обязанности, каждое подразделение предприятия своими действиями вносит свой вклад в общий финансовый результат в виде доли приносимых доходов или затрат. Доходы или затраты — определяется в зависимости от вида функциональной деятельности данного подразделения и, соответственно, управленческих рычагов, которыми обладают подразделения [3, с. 28].

В соответствии с этапами управленческого цикла, предприятие устанавливает цели своего развития, которые выражаются в конкретных финансовых терминах ликвидности, рентабельности и стоимости. Достижения поставленных целей предприятие добивается через непосредственных исполнителей — подразделения организационной структуры. А цели, в свою очередь, находят своё отражение в бюджетах [4, с. 4].

Лаконичный вывод таков: основная задача и содержание бюджетирования состоит в том, чтобы заранее спланировать поведение функции текущей потребности в финансировании и адекватным образом отреагировать — вовремя и подешевле найти недостающие финансовые ресурсы (т. е. получить кредит) или наиболее эффективно использовать временно свободные финансовые средства (т. е. выгодно их инвестировать).

Методика бюджетирования по центрам ответ-

ственности является качественно более высоким уровнем систем бюджетирования, однако, не единственно возможным. Некоторые модели бюджетной структуры позволяют не использовать принципы управления по центрам ответственности [1, с. 12]. Рассмотрим такие модели бюджетирования более подробно.

*Модель бюджетирования отдельных областей хозяйственной деятельности* является наиболее простой, её цель — предоставить руководству предприятия информацию об актуальных для контроля областях деятельности предприятия [4, с. 6]. Такая модель может содержать от одного до нескольких натуральных или натурально-стоимостных бюджетов. Для коммерческих и производственных предприятий, такими бюджетами традиционно являются бюджеты продаж и производства.

Например, бюджетирование коммерческой деятельности (рис. 1). Или бюджетирование производственной деятельности [1, с. 13] (рис. 2).

При определении последовательности составления бюджетов необходимо принимать во внимание бизнес-процессы, формализованные и описанные на этапе анализа внешней и внутренней среды [2, с. 4].

Преимуществами такой бюджетной модели являются:

- быстрое и недорогое внедрение, позволяющее в короткие сроки получить контроль над наиболее актуальными областями деятельности;

- эффективное функционирование модели за счет небольшого числа бюджетов и простоты связей между ними.

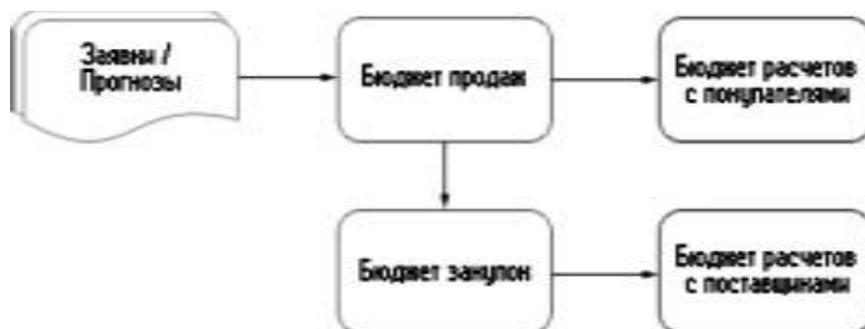


Рис. 1. Бюджетирование коммерческой деятельности



Рис. 2. Бюджетирование производственной деятельности

К недостаткам данной модели можно отнести следующие:

- из-за ограниченности модели нет возможности учесть все влияющие на неё факторы (к примеру, недостаточное финансирование может привести к невыполнению плана производства и т.д.);

- как следствие, низкая достоверность и результативность бюджетов [1, с. 13].

**Бюджетирование финансовых потоков.** Данная модель бюджетирования является, пожалуй, самой распространенной в Украине. Это обусловлено следующими ее преимуществами:

- высокая скорость внедрения, за счет небольшого количества бюджетов и связей между ними;

- как следствие, относительно низкая стоимость внедрения;

- данная модель особенно подходит для растущей украинской экономики, когда управление ликвидностью более актуально, чем управление рентабельностью или стоимостью [4, с. 7].

Результатирующим бюджетом данной модели является Бюджет Движения Денежных Средств (БДДС). Цель его составления — управление платежеспособностью (ликвидностью) предприятия. БДДС отражает движение денежных средств (денежного потока) по видам денежных средств и направлениям их движения [1, с. 14].

Структура БДДС позволяет планировать, учитывать и анализировать денежные потоки в разрезах:

- направленности денежных потоков;
- структуры выплат и поступлений по направлениям их движения;

- объемов выплат и поступлений (совокупных, по группам статей и по отдельным статьям);

- промежуточных и итоговых результатов (разницы между поступлениями и выплатами) и т. п. [3, с. 30];

Схематично формирование денежного потока (cash-flow) за период выглядит так (рис. 3).

**Модель бюджетирования товарно-материальных потоков** является более сложной, чем предыдущие бюджетные модели. Однако именно эта модель позволяет управлять наиболее важным для предприятия показателем — прибылью/рентабельностью основной деятельности [4, с. 7].

Преимуществами данной модели являются:

- возможность управления наиболее важным показателем деятельности предприятия — прибылью от основной деятельности, что особенно актуально в средне- и долгосрочной перспективе;

- возможность эффективного управления основными областями хозяйственной деятельности — продажами, производством и закупками;

- возможность контроля и управления прямыми и косвенными расходами.

К недостаткам такой бюджетной модели можно отнести следующие:

- недостаточная комплексность и, как следствие, зависимость результатов от неучтенных факторов (финансовых потоков, инвестиционных и прочих расходов);

- финансовые результаты не являются полными и достоверными — не подтверждаются изменением активов и пассивов предприятия (балансом).

Результатирующим бюджетом данной модели является Бюджет Основной Деятельности (БОД). Структура БОД раскрывает:

- структуру (источники формирования) доходов предприятия по основной деятельности;

- структуру (направления расходования) расходов предприятия по основной деятельности;

- объемы доходов и расходов (совокупные, по группам статей и по отдельным статьям);

- разницу (т. е. валовую прибыль или убытки) между доходами и расходами от основной деятельности за период.

Схематично формирование валовой прибыли от



Рис. 3. Схема формирования денежного потока (cash-flow) [1, с. 14]

основной деятельности можно рассмотреть при помощи рисунка 4 [1, с. 14 — 15].

**Комплексная бюджетная модель** предполагает обязательное наличие в своей структуре трёх сводных бюджетов:

1. Бюджета Доходов и Расходов (БДР).
2. Бюджета Движения Денежных Средств (БДДС).
3. Бюджета по Балансовому Листу (ББЛ).

С помощью этих бюджетов предприятие может управлять своей ликвидностью (посредством БДДС), прибыльность/рентабельность (посредством БДР) и стоимостью (посредством ББЛ) [1, с. 15].

Такой комплексный подход накладывает высо-

кие требования к бюджетной структуре предприятия, в ней должна содержаться плановая и фактическая информация обо всех направлениях хозяйственной деятельности. В процессе предварительного анализа, разработки системы и формирования бюджетных таблиц определяется, какие именно данные и каким образом будут планироваться. Для того чтобы впоследствии можно было сравнить планируемые данные с фактическими, необходимо откорректировать учетную систему и форматы отчетности. Формы предоставления планируемых и фактических результатов деятельности должны быть одинаковыми, в противном случае будет затруднительно сделать анализ исполнения бюджета [3, с. 32].

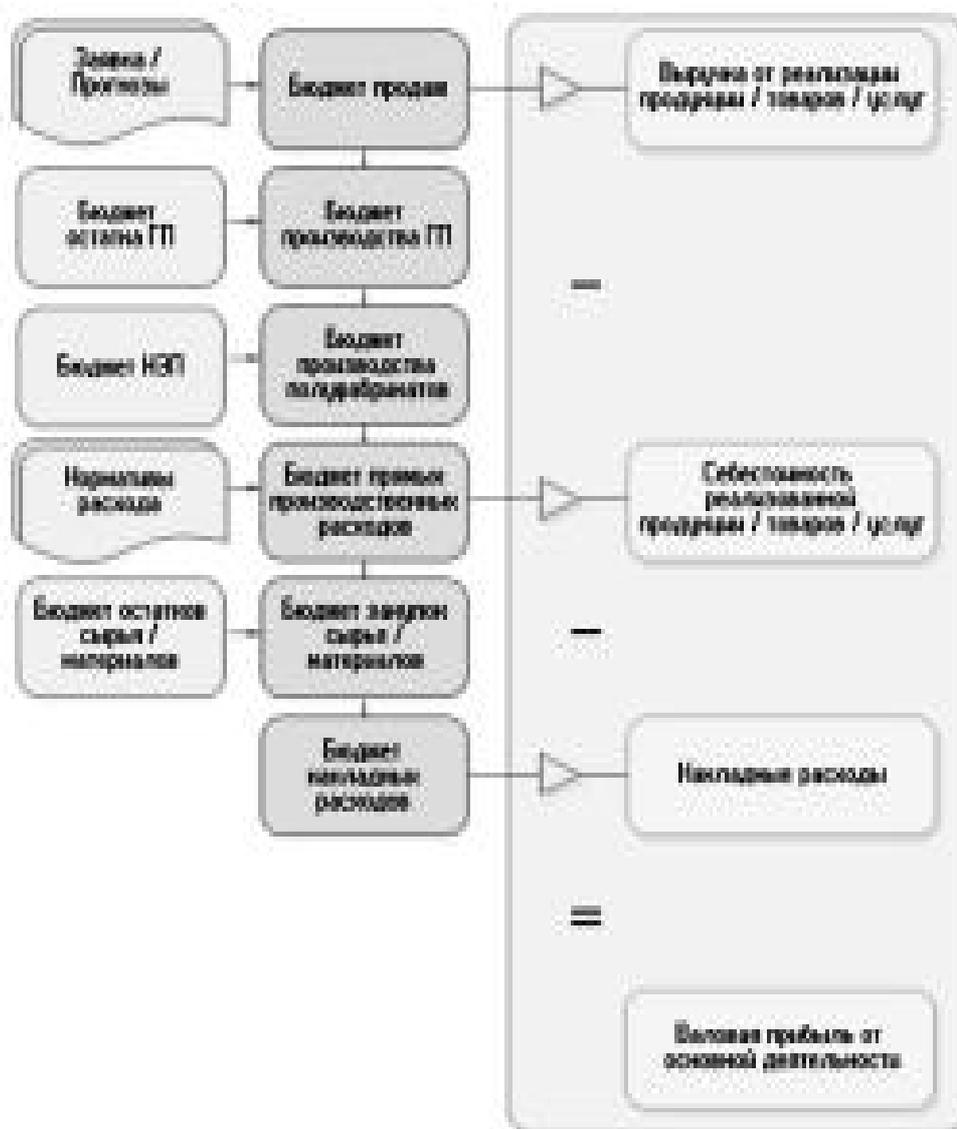


Рис. 4. Схема формирования валовой прибыли от основной деятельности

Какую бы бюджетную модель не использовало предприятие, очень важно уделить внимание организации процесса контроля исполнения бюджета, поскольку бюджетирование без обратной связи — зря потраченное время.

На данном этапе определяется подход к анализу исполнения бюджета предприятия, степень глубины анализа, регламент и ответственные сотрудники. В регламенте должен быть описан весь процесс планирования деятельности компании: от прогноза продаж до утверждения сводного бюджета руководителем компании. При составлении регламента необходимо учитывать также степень загруженности сотрудников, вовлеченных в процесс бюджетирования: составленные бюджеты не должны отнимать много времени у персонала, который занят производством и реализа-

цией продукции. Основная работа по составлению бюджетов должна ложиться на плечи финансовой службы компании (финансовый директор, экономисты и финансисты).

Кроме того, необходимо разработать систему мотивации сотрудников за выполнение бюджета и достижение поставленных целей [2, с. 6].

В заключение хочется отметить, что хотя формально не все модели соответствуют общепринятому понятию бюджетного управления, все они обладают признаками, выделяющими бюджетирование в отдельную управленческую технологию.

#### Литература

1. Пушкарев Е. В. Типы бюджетных моделей / Е. В. Пушкарев // Финансовый менеджмент (каталог

публикаций iteam). — 2005. — № 12. — С. 12 — 17. 2. **Закарян И. Г.** Составление бюджета и бюджетный контроль на предприятии / И. Г. Закарян // Консультант директора. — 2007. — № 21. — С. 4 — 6. 3. **Боровков П. Н.** Бюджетирование во многоуровневых компаниях / П. Н. Боровков // Справочник экономиста. — 2005. — № 9 (27). — С. 27 — 36. 4. **Абрамова И. С.** Постановка бюджетирования в компаниях: основные аспекты / И. С. Абрамова // Управление компанией. — 2005. — № 1. — С. 4 — 9.

**Ткаченко А. М., Телин М. В. Особливості побудови різних систем бюджетування і їх застосовність в українських умовах**

Тема бюджетного управління сьогодні на українському ринку стає все більш насущною. Багато підприємств приходять до розуміння необхідності ведення бюджетування. Виконуючи свої функціональні обов'язки, кожен підрозділ підприємства своїми діями робить свій внесок до загального фінансового результату у вигляді частки принесених доходів або витрат.

*Ключові слова:* бюджетування, комплексна бюджетна модель, система мотивації.

**Ткаченко А. М., Телин М. В. Особенности**

**построения различных систем бюджетирования и их применимость в украинских условиях**

Тема бюджетного управления на данный момент на украинском рынке становится все более насущной. Многие предприятия приходят к пониманию необходимости ведения бюджетирования. Выполняя свои функциональные обязанности, каждое подразделение предприятия своими действиями вносит свой вклад в общий финансовый результат в виде доли приносимых доходов или затрат.

*Ключевые слова:* бюджетирование, комплексная бюджетная модель, система мотивации.

**Tkachenko A. M., Telin M. V. Features of construction of different systems of byudzhetrovaniya and their applicability are in ukrainian terms**

The theme of budgetary management now at the Ukrainian market becomes more vital. Many enterprises come to understanding of necessity of conduct of бюджетирования. Executing the functional duties, every subdivision of enterprise brings in the contribution the actions to the general financial result as a stake of the brought profits or expenses.

*Key words:* budgeting, complex budget model, motivation system.