

УДК 657:005:665.6:334.716
ББК 65.9 (4 Укр)

П'ятничук І.Д.

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ОРГАНІЗАЦІЇ БЮДЖЕТУВАННЯ НА НАФТОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

ДВНЗ “Прикарпатський національний університет
імені Василя Стефаника”,
кафедра теоретичної та прикладної економіки,
76018, м. Івано-Франківськ,
вул. Шевченка, 57,
тел.:0970113693,
e-mail: irynapy@gmail.com

Анотація. У статті досліджено проблему системного підходу до організації бюджетування з метою підвищення ефективності менеджменту підприємств нафтопереробної промисловості. Доведено, що ефективна система бюджетування залежить від організаційної структури підприємства. Обґрунтовано формування організаційної структури нафтопереробних підприємств із віднесенням його структурних підрозділів до п'яти рівнів центрів відповідальності. Установлено, що, відповідно до виділених центрів відповідальності, у межах п'яти рівнів здійснюється формування аналітичності інформації, яка передається керівникам апарату управління для задоволення їхніх потреб.

Ключові слова: системний підхід, організація, бюджетування, органи управління, організаційна структура, центри відповідальності.

Annotation. In the article investigates the problem of systematic approach to budgeting in order to increase the effectiveness of management oil refining companies. It is proved that an effective budgeting system depends on the organizational structure of the enterprise. Substantiated the formation of the organizational structure oil refining enterprises from charging its structural subdivisions to five levels of responsibility centers. It was established that under the allocated responsibility centers within the limits of five levels made the formation of analyticity information which is transferred the heads of management personnel to meet their needs.

Keywords: systematic approach, organization, budgeting, bodies of controls, organizational structure, responsibility centers.

Вступ. Ефективність управління виробничо-господарською діяльністю підприємств, зокрема нафтопереробних, залежить від вибору інструментів і технологій, які буде використовувати менеджер. Такою технологією виступає бюджетування, що допомагає оперативно контролювати й аналізувати витрати нафтопереробних підприємств у розрізі сформованих бюджетних показників.

Результатом упровадження системи бюджетування є оперативне прийняття обґрунтованих управлінських рішень з метою підвищення результативності й ефективності функціонування як самих підприємств, так і структурних підрозділів у т. ч. Це може бути досягнуто за умов ефективної організації системи бюджетування на підприємствах.

Вагомий внесок у дослідження питань щодо організації системи бюджетування зробили такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як: В.В.Бабіченко, А.Баландіна, Т.Г.Бень, А.В.Бугай, Н.В.Бугас, М.М.Винниченко, О.Н.Волкова, В.В.Гамаюнов, І.О.Герашенко, С.О.Джерелейко, Г.Джойл, Є.Добровольський, С.Б.Довбня, Н.М.Долішня, А.П.Дугельний, Е.Дуда-Пехачек, І.В.Зятковський, О.М.Калініна, Р.С.Квасницька, Т.К.Киселева, С.Є.Ковтун, Г.В.Козаченко, В.Ф.Комаров, М.Х.Корецький, О.Й.Косарев, О.Є.Кузьмін, О.Г.Мельник, Ю.Л.Овдій, М.Ф.Огічук, Ю.О.Оліфірова, С.В.Онищенко, Е.Новак, В.Ф.Палій, А.М.Поддєрьогін, В.П.Савчук, В.Н.Самочкін, Д.Г.Сигел, С.А.Сидоров, М.І.Скрипник, В.В.Смачило, О.О.Терещенко, Р.Фрейзер, Дж.Хоуп, В.Е.Хруцький, О.Г.Череп, Ю.В.Чибісов, О.В.Шеремета, Д.К.Шим, Ю.О.Шумило та ін.

Однак питання застосування системного підходу до організації бюджетування в діяльності таких суб'єктів господарювання, як нафтопереробні підприємства, недостатньо розкриті в спеціальній науковій літературі, що потребує подальших досліджень з метою їх адаптації до умов розвитку ринкових відносин.

Постановка завдання. Метою статті є підвищення ефективності менеджменту підприємств нафтопереробної промисловості через використання системного підходу до організації системи бюджетування.

Результати. Системний підхід до організації бюджетування на підприємстві означає взаємоузгодження всіх ланок цієї системи.

Дослідження організації системи бюджетування передбачає насамперед визначення таких організаційних аспектів, які б створили умови для забезпечення їх належного впровадження та функціонування з метою реалізації покладених на них функцій. Таким відправним пунктом виступає вивчення та вдосконалення організаційної структури підприємства. Оскільки саме вона дозволяє впорядкувати діяльність структурних підрозділів суб'єкта господарювання відповідно до рівнів управління, які формуються внаслідок їх взаємодії та забезпечуючи, таким чином, управління витратами як у межах підприємства в цілому, так і в межах центрів відповідальності.

Саме організаційна структура сприяє розподілу основних функцій підприємства, функцій менеджменту, фаз управлінського процесу, сфер відповідальності стосовно організаційних підрозділів ієрархічного керування та на механізми централізації (децентралізації), механізми делегування повноважень [1, с.294; 2, с.180; 3, с.252].

З метою ефективної організації системи бюджетування вважаємо справедливою позицію окремих учених щодо необхідності створення таких її органів управління: бюджетного комітету, бюджетного управління, фінансового керування і центрів відповідальності (табл. 1) [4, с.24 – 25; 5, с.107].

Таблиця 1

Органи системи бюджетування та їхні функції

Органи	Функції органів
Бюджетний комітет	Забезпечення переходу на процесну технологію управління ресурсами; підвищення рівня координації діяльності всіх служб управління; впровадження системи ключових показників ефективності бізнесу; вибір пріоритетних напрямів фінансування діяльності підприємства; розгляд і затвердження бюджетів і звітів про їх виконання; прийняття рішень про внесення змін до поточних бюджетів підприємства й реалізацію заходів, спрямованих на ліквідацію дефіциту коштів; затвердження структури центрів відповідальності, складу й форматів бюджетних документів
Бюджетне управління	Є виконавчим органом у системі бюджетування і відповідає за виконання таких функцій: методичне забезпечення бюджетного процесу; розробка й оптимізація бізнес-процесу бюджетування; координація і контроль роботи центрів відповідальності з дотримання встановленого регламенту бюджетування; формування головного бюджету акціонерного товариства й контроль за його виконанням; оперативний поточний контроль виконання встановлених центрам відповідальності економічних показників; інформаційне забезпечення діяльності Бюджетного комітету

Продовж. табл. 1

Фінансове управління	Формування управлінського балансу, бюджету руху грошових коштів і платіжного календаря, контроль за їх виконанням; визначення структури джерел фінансування; регулювання обсягу витрат фінансових засобів у межах їх надходження; забезпечення поточного фінансування
Центр фінансової відповідальності	Структурний підрозділ чи група підрозділів, що здійснюють операції, які мають безпосередній вплив на прибутковість, а також відповідають перед керівництвом за реалізацію поставлених цілей і дотримання рівня витрат у межах установлених лімітів

Джерело: складено автором на основі [4, с. 24–25; 5, с. 107].

Слід зазначити, що впровадження системи бюджетування на підприємстві зумовлює необхідність перегляду його організаційної структури. При цьому, як слушно зазначає О.В.Шеремета, можливим є застосування таких варіантів:

- ✓ реформування організаційної структури зі зміною підпорядкованості структурних підрозділів і посадових осіб;
- ✓ формування фінансової структури на основі організаційної з покладанням на керівників підрозділів відповідальності за виконання бюджетів;
- ✓ модифікація організаційної структури з об'єднанням деяких структурних підрозділів в один центр відповідальності або, навпаки, розподіл структурного підрозділу на декілька центрів [6, с.7].

Проведені дослідження дозволили вивчити організаційну структуру на нафтопереробних підприємствах, яка охоплює наявність відділів і служб, які зображені на рис. 1.

Під час формування схеми організаційної структури нафтопереробного підприємства актуальним є чітке розмежування функціональних обов'язків керівників центрів відповідальності, що дозволить підвищити ефективність управління витратами за виконання доведених їм показників, які попередньо розробляються для кожного з них.

Підтримуємо міркування професора Є.В.Мниха щодо важливості розмежування компетенції управлінських структур й окремих виконавців, яке унеможливить дублювання в обробці інформації. Оскільки проведені дослідження показують, що саме із цієї причини до 40% зібраної, переданої й обробленої інформації дублюється в різних структурних підрозділах і органами контролю. Забезпечивши вимогливість і довіру, такі роботи можна мінімізувати [7, с.157].

Важливою умовою правильної організації системи бюджетування з метою забезпечення всіх підсистем управління, які входять до цієї системи, є формування інформаційних потоків між структурними підрозділами на всіх ієрархічних рівнях управління підприємством.

Автор обґрунтував формування організаційної структури нафтопереробних підприємств із віднесенням структурних підрозділів до п'яти рівнів центрів відповідальності (рис. 2).

На діючих нафтопереробних підприємствах можна виокремити такі ієрархічні рівні центрів відповідальності: найвищий рівень очолює керівник нафтопереробного підприємства, другий рівень охоплює центри відповідальності, очолювані першими заступниками керівника підприємства, третій рівень формують центри відповідальності, очолювані начальниками відділів та управлінь, четвертий рівень формує цехи, очолювані начальниками цехів, останній рівень формує такі центри відповідальності, як бригади, очолювані майстрами.

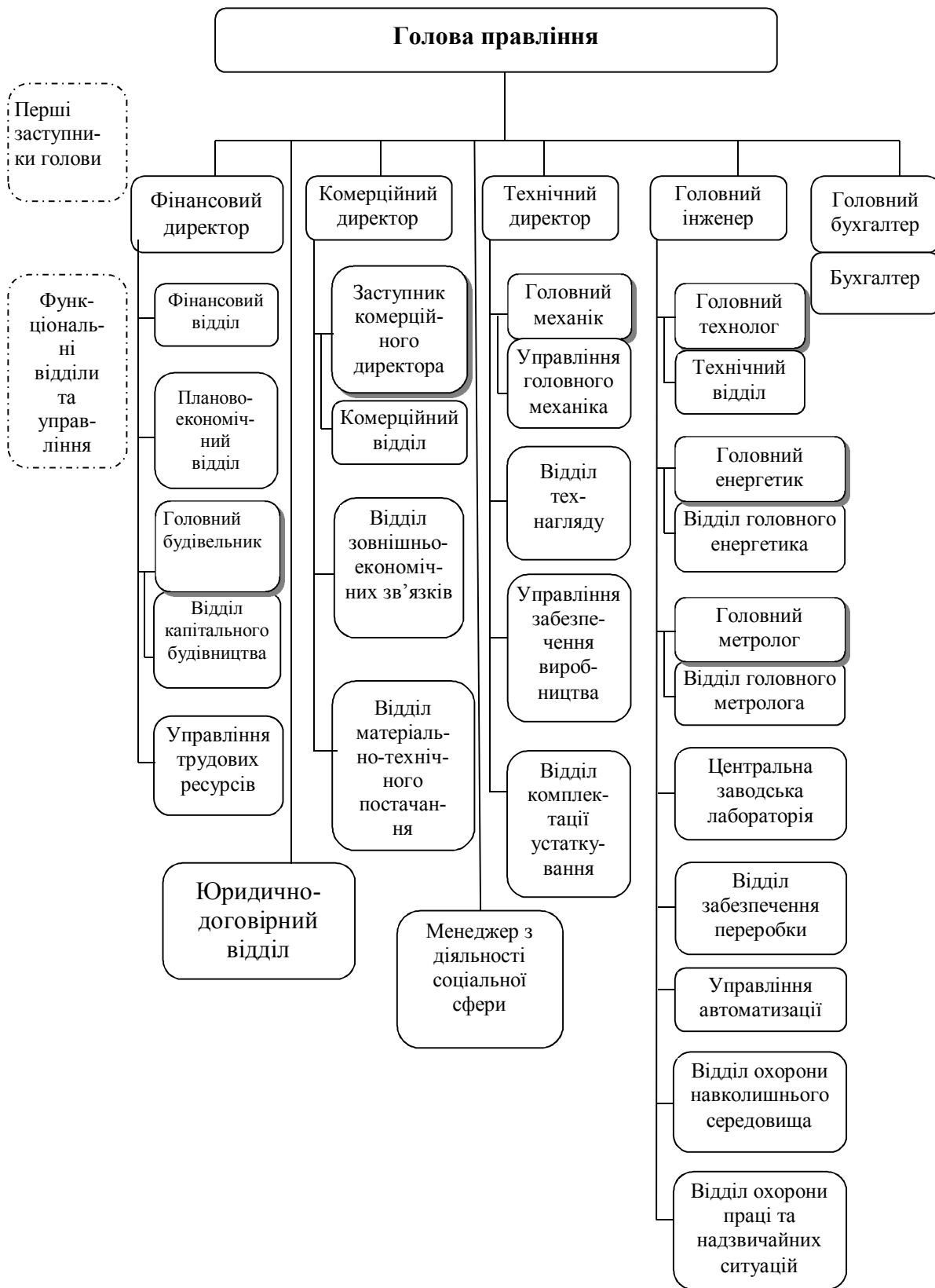


Рис. 1. Організаційна структура нафтопереробного підприємства
Джерело: розробка автора.

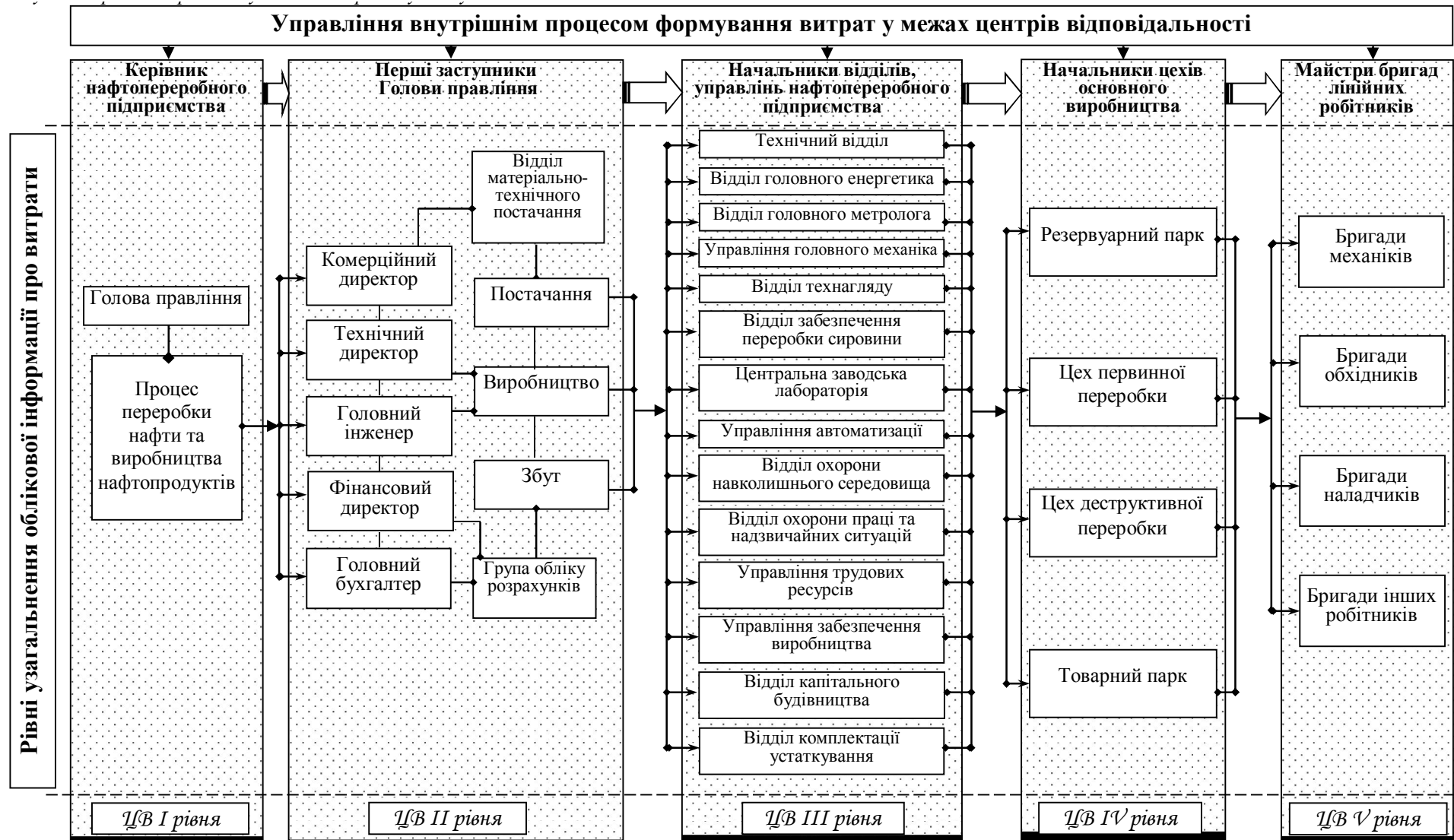


Рис. 2. Схема виокремлення центрів відповідальності на нафтопереробних підприємствах для формування інформації про витрати
Джерело: розробка автора.

Таким чином, відповідно до виділених центрів відповідальності в межах п'яти рівнів здійснюється формування аналітичності інформації, яка передається керівникам апарату управління та центру відповідальності для задоволення їхніх потреб.

Ефективність роботи центрів відповідальності підвищується в умовах організації системи бюджетування, яке, на думку вчених О.В.Шеремети [6], О.Г.Череп, О.Ю.Стремидло [8], являє собою складний механізм, функціонування якого значною мірою залежить від злагодженої роботи всіх його складових: бюджетної структури, системи, моделі та процедури (рис. 3).

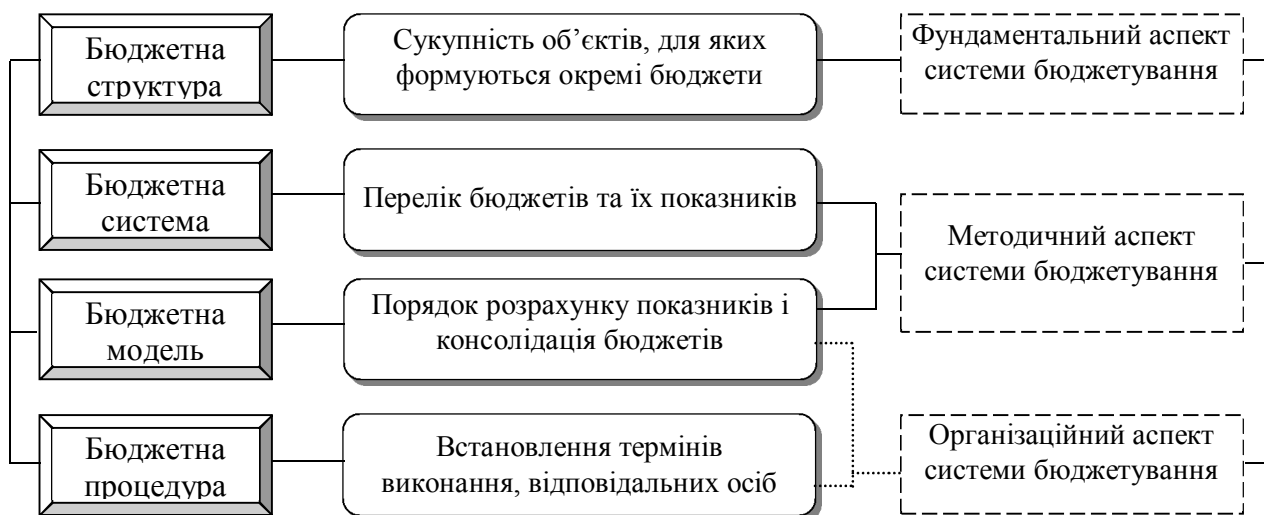


Рис. 3. Складові механізми бюджетування

Джерело: складено автором на основі [1, с.294; 6; 8].

Так, бюджетна структура це – набір об'єктів бюджетування, тобто одиниць, для яких мають формуватися окремі бюджети. Система бюджетування включає перелік бюджетів підприємства та їх показників. Модель бюджетування визначає порядок розрахунку кожного бюджетного показника та загальну схему консолідації бюджетів різних рівнів. Процедура бюджетування відображає організаційний аспект щодо механізму бюджетування та передбачає встановлення термінів виконання, відповідальних осіб і послідовність реалізації окремих етапів бюджетного процесу [1, с.294].

Слід зазначити, що порядок формування бюджетів, правила, строки, визначення відповідальних осіб за виконання бюджетів, складання звітів, а також аналіз виконання бюджетів визначаються бюджетним регламентом (табл. 2). Він описується у внутрішніх документах підприємства, що показують у систематизованій формі опис процедур планування, обліку, аналізу, контролю, мотивації й регулювання.

Таблиця 2

Основні бюджетні регламенти та їхня характеристика

Складові основних бюджетних регламентів	Характеристика бюджетних регламентів
Положення про бюджети	Описує структуру бюджетів і бюджетної інформації. Це положення містить бюджети, які веде підприємство, тобто збираються всі статті руху грошей, статті доходів і витрат, складаються функціональні бюджети. Далі бюджети відносяться до тих чи інших центрів відповідальності

Положення про фінансову структуру	З'ясовується функціонал підрозділів, оцінюється рівень їхньої відповідальності за виконання обов'язків, потім відбувається виділення центрів фінансової відповідальності, вибудовується їхня ієрархія та формується фінансова структура підприємства, а також прописується загальна схема консолідації фінансового результату
Положення про центри відповідальності	Положення про центри відповідальності зводять усі дані про них по бюджетах, рознесених по центрах, відповідальних за бюджети
Положення про облікову політику	У цьому положенні описується облікова політика управлінського обліку. На більшості підприємств у принципі відсутній цей регламент, незважаючи на його безперечну значущість
Положення про планування	Описується метод планування, черговість подання бюджетів, строк їх подання
Положення про бюджетний регламент	Вважається, що постановка процесу бюджетування завершується після закінчення розроблення й затвердження Положень, які цей процес регламентують і формалізують

Джерело: складено автором на основі [9, с.116–117].

Для успішної організації системи бюджетування значущими є виконання процедур складання, погодження, консолідації і затвердження бюджетів підприємства; графіки й процедури складання звітів про виконання бюджетів, їхнього аналізу та здійснення коригувальних заходів, а також відповідного їм графіка документообігу, які перетворюють бюджетування на ефективну управлінську технологію й інструмент контролю.

Автор установив, що для успішної реалізації підсистеми бюджетного планування повинні бути задіяні всі структурні підрозділи й центри відповідальності нафтоперобного підприємства, тому планово-економічний відділ має виступати в ролі координатора цього процесу й виконувати функції, пов'язані з консолідацією бюджетів, підготовкою фактичної інформації і проведенням аналізу виконання бюджетів (табл. 3).

Таблиця 3

Функції фінансових служб для реалізації системи бюджетування

Фінансова служба	Функції
Бухгалтерія	<ul style="list-style-type: none"> ✓ податкове планування; ✓ ведення управлінського обліку; ✓ підготовка фінансової та управлінської звітності
Фінансовий відділ	<ul style="list-style-type: none"> ✓ здійснення фінансових розрахунків відповідно до затверджених бюджетів
Планово-економічний відділ	<ul style="list-style-type: none"> ✓ планування собівартості продукції; ✓ планування загальновиробничих витрат; ✓ консолідація бюджетів (планування фінансових бюджетів); ✓ підготовка фактичної інформації про виконання бюджетів; ✓ аналіз виконання бюджетів; ✓ координація процесу бюджетування

Джерело: складено автором на основі [9, с.123].

Крім того, як зазначають окремі вчені, до управління бюджетами мають долучатися вже існуючі функціональні служби (фінансовий відділ, відділ збуту, бухгалтерія тощо) [9, с.125–126].

Висновки. Отже, результати дослідження довели необхідність застосування системного підходу до організації бюджетування з метою забезпечення належного функціонування його структурних ланок. Тільки в рамках системи бюджетування, яка складається з окремих підсистем, можна забезпечити об'єктивність і повноту процесу управління витратами (від постановки завдань до їх вирішення) та оцінки ефективності роботи окремих підрозділів.

1. П'ятничук І. Д. Бюджетування в системі управлінського обліку на нафтопереробних підприємствах [Текст] / І. Д. П'ятничук, Н. І. Пилипів // Вісник Прикарпатського університету. Серія: Економіка. – 2011. – Вип. 8. – С. 293–298.
2. Давиденко Н. М. Удосконалення організаційно-фінансової структури корпоративного підприємства для бюджетування [Текст] / Н. М. Давиденко // Збірник наукових праць ЧДТУ. – 2008. – № 21. – С. 180–184.
3. Партин Г. О. Управління витратами за центрами відповідальності та оцінювання його ефективності [Текст] / Г. О. Партин, І. П. Вознюк // Управління у сфері фінансів, страхування та кредиту : тези доп. Всеукр. наук.-практ. конф., 8–10 листоп. 2009 р. – Л. : Вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2009. – С. 252–255.
4. М'ягков Є. Бюджетування на промисловому підприємстві: досвід ВАТ “Дніпроспецсталь” [Текст] / Є. М'ягков, С. Кийка, В. Баликін // Бухгалтерський облік і аудит. – 2005. – № 3. – С. 23–31.
5. Левицький В. В. Бюджетування як складова системи управління підприємством [Текст] / В. В. Левицький // Наука й економіка. Науково-теоретичний журнал Хмельницького економічного університету. – 2009. – № 4 (16). – Т. 2. – С. 104–108.
6. Шеремета О. В. Механізм бюджетування витрат операційної діяльності [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 “Економіка та управління підприємствами (машинобудування)” / О. В. Шеремета ; Хмельниц. нац. ун-т. – Хмельницький, 2009. – 19 с.
7. Мних Є. В. Збалансована система інформаційно-аналітичного забезпечення менеджменту [Текст] / Є. В. Мних // Вісн. нац. ун-ту “Львів. політехніка”. Менедж. та підприємництво в Україні: етапи становлення і пробл. розв. – 2012. – № 722. – С. 155–159.
8. Череп О. Г. Роль бюджету та процесу бюджетування в управлінні підприємством [Текст] / О. Г. Череп, О. Ю. Стремидло // Бюлетень Міжнар. Нобелівського економічного форуму. – 2011. – № 1 (4). – С. 445–451.
9. Ковтун С. Є. Бюджетування на сучасному підприємстві, або Як ефективно управляти фінансами [Текст] / С. Є. Ковтун. – Х., 2005. – 340 с.

References

1. Piatnychuk, Irina, and Nadiya Pylypiv. “Budgeting in the Management Accounting at Refineries”. *Journal of Precarpathian University. Series: Economics* 8 (2011): 293–298. Print.
2. Davydenko, Nadiya. “Improving the Organizational and Financial Structure of the Corporate Enterprise for Budgeting”. *Scientific Papers of ChSTU* 21 (2008): 180–184. Print.
3. Partyn, G., and I. Voznyuk. “Cost Management by Responsibility Centers and Evaluating its Effectiveness”. *Management in finance, insurance and credit: report theses of All-Ukrainian scientific and practical conference*. National University “Lviv Polytechnic” 8–10 Nov. 2009: 252–255. Print.
4. Miahkov, Ye., S. Kyjka, and V. Balykin. «Budgeting for Industrial Enterprise: the Experience of JSC “Dniprospeksstal”». *Accounting and Auditing* 3 (2005): 23–31. Print.
5. Levitsky, Victor. “Budgeting as a Component of Enterprise Management System”. *Science and Economics. Scientific and theoretical journal of Khmelnytsky University of Economics* 2. 4 (2009): 104–108. Print.
6. Sheremeta, Oksana. “Budgeting mechanism of operating costs”. *Ph.D. Thesis, Economics and management (engineering)*. Khmelnytsky National University. Khmelnytsky, 2009. Print.
7. Mnych, Yevhen. “Balanced System of Information and Analytical Support Management”. *Journal of National University “Lviv Polytechnic”. Management and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and development problems* 722 (2012): 155–159. Print.
8. Cherep, O., and O. Stremydlo. “The Role of the Budget and Budgeting Process in Enterprise Management”. *Bulletin of the International Nobel Economic Forum* 1 (2011): 445–451. Print.
9. Kovtun, S. *Budgeting in the Modern Enterprise, or How to Effectively Manage the Finances*. Kharkiv: Faktor, 2005. Print.

Рецензенти:

Пилипів Н.І. – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри теоретичної і прикладної економіки ДВНЗ “Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника”;

Борович О.В. – кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри обліку і аудиту ПВНЗ “Івано-Франківський університет права імені Короля Данила Галицького”.