

УДК 658.15.001.18

М.О. Ананська

Одеський національний політехнічний університет

БЮДЖЕТУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто місце бюджетування у системі управління промислового підприємства. Запропоновано впровадження та використання на підприємстві системи бюджетування як найбільш ефективної та гнучкої технології управління розвитком промислового підприємства в умовах ринкової економіки, яка дозволяє реалізувати основні функції управління та охопити всі сторони господарської діяльності підприємства.

Ключові слова: бюджетування, промислове підприємство, система управління, функції управління, управлінські технології, управління розвитком промислового підприємства.

M.Ananska

BUDGETING IN SYSTEM OF MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISE

The place of budgeting in the system of management of industrial enterprise is considered in the article. Introduction and use on the enterprise of the system of budgeting is offered as the most effective and flexible technology of management development of industrial enterprise in the conditions of market economy which allows to realize the basic functions of management and overcome all of sides of economic activity of enterprise.

Keywords: budgeting, industrial enterprise, control the system, management function, administrative technologies, management development of industrial enterprise.

M.A.Ананская

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье рассмотрено место бюджетирования в системе управления промышленного предприятия. Предложено внедрение и использование на предприятии системы бюджетирования как наиболее эффективной и гибкой технологии управления развитием промышленного предприятия в условиях рыночной экономики, которая позволяет реализовать основные функции управления и охватить все стороны хозяйственной деятельности предприятия.

Ключевые слова: бюджетирование, промышленное предприятие, система управления, функции управления, управленческие технологии, управление развитием промышленного предприятия.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. В умовах постійного реформування економіки України рівень розвитку промислових підприємств значною мірою залежить від використання сучасних управлінських технологій та побудови ефективних та якісних систем управління на підприємствах. В сучасних умовах господарювання в практиці управління існують різні управлінські технології, проте лише збалансований підхід до управління промисловим підприємством надає змогу швидко реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища з мінімальними витратами.

Найбільш ефективною технологією управління розвитком промислового підприємства в умовах ринкової економіки, яке втілює збалансований підхід та одночасно обслуговує основні функції управління, можна вважати бюджетування. Охоплюючи всі сторони діяльності підприємства, воно дозволяє: зіставити витрати з отриманими результатами на наступний період, оптимізувати ресурсні потоки, удосконалити управління грошовими ресурсами, підвищити рівень інвестиційної привабливості й конкурентоспроможності підприємства, а також виконувати роль інформаційного забезпечення контролю за діяльністю підприємства та її регулювання [2].

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. В останні роки різним аспектам бюджетування присвячена значна кількість публікацій. Вагомий внесок в дослідженні його теоретичних та практичних аспектів бюджетування зробили такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як Бутинець Ф.Ф., Бланк І.О., Голов С.Ф., Гамаюнов В.В.[3], Дугельный А.П.[7], Ковтун С.А.[11], Комаров В.Ф.[7], Квасницька Р.С.[2, 5, 10], Качагіна Л.В.[1], Кузьмін О.Є., Лихачова О.Н., Мельник О.Г.[9], Мейтленд І., Пушкарь М.С., Савчук В.П., Сизова Т.В.[3], Сигел Дж. Г.[4], Хруцький В.С.[3], Шим Дж.К.[4], Яковлев Ю.П.[6] та інші. Однак, на жаль залишилося недостатнім висвітлення місця бюджетування в системі управління промислового підприємства. Відповідно, не сформований єдиний підхід до виявлення взаємозв'язку завдань бюджетування з функціями управління, погодження цілей підвищення ефективності бюджетування та роботи підприємства у цілому на підставі цільові

орієнтації й координації всіх подій [5], що відбуваються на підприємстві, з урахуванням зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Цілі статті. Метою даного дослідження є визначення місця бюджетування у системі управління промислового підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Метою господарської діяльності будь-якого підприємства є отримання прибутку або позитивного фінансового результату роботи підприємства. Відповідно, метою управління господарською діяльністю підприємства є досягнення позитивного фінансового результату.

Оскільки управління – це послідовне виконання основних функцій, до яких відносять планування, організацію, мотивацію, контроль та регулювання, то якщо хоча б одна з перелічених функцій не реалізується, то управління як таке на підприємстві не здійснюється. Для розвитку підприємства найбільш важливою функцією управління є планування, а інші спрямовані на забезпечення прийняття та виконання своєчасного та правильного управлінського рішення [7]. Проте всі функції повинні виконуватися узгоджено та застосовувати технології управління, що дозволяють забезпечити таке узгодження, а також використання спільної інформаційної бази. Бюджетування як технологія управління розвитком підприємства в умовах ринкової економіки є ефективною та гнучкою, хоча визначення її окремих боків та характеристик є досі спірним або неповним.

Найбільш проблемним визначення змісту бюджетування як явища, оскільки однозначного тлумачення терміну «бюджетування» не існує. Найбільш поширеним у літературі та практиці, але занадто вузьким, є визначення бюджетування як процесу розроблення, формування, складання бюджетів на підприємстві. Таку позицію підтримують В.Бочаров, Ф.Бутинець, Н.Герасимчук, С.Данілочкін, А.Загородній, І.Мейтленд, А.Шеремет. Деякі автори, зокрема І.Гіленко, І.Зятковський, М.Романовський [7], визначають бюджетування як технологію планування, обліку та контролю грошей і фінансових результатів. В.Панков трактує бюджетування як інструмент реалізації оперативного й тактичного планування шляхом розробки комплексів цільових показників у кількісному

вираженні [9]. Водночас В.Гамаюнов, Т.Сізова і В.Хруцький визначають, що бюджетування є управлінською технологією, яка призначена для вироблення та підвищення фінансового обґрунтування управлінських рішень, що стосуються оптимізації формування та використання ресурсів підприємства [3]. Дуже смним та найбільш узагальненим є визначення бюджетування О.Кузьміна та О.Мельник. На їх думку «бюджетування – це управлінська технологія, яка передбачає формування бюджетів для обраних об'єктів та їх використання з метою забезпечення оптимальної структури та співвідношення доходів та витрат, надходжень та видатків, активів та пасивів організації для досягнення встановлених цілей з урахуванням впливу середовища функціонування» [9].

Відтак, аналізуючи приведені тлумачення бюджетування, можна відмітити, що більшість авторів пов'язує його лише з такою функцією управління як планування, і лише деякі – ще з функцією контролю. Однак, на думку автора, бюджетування в системі управління підприємством грає більш широку роль, оскільки пов'язано зі всіма функціями управління та є їх важливою складовою. Реалізацію основних функцій управління з використанням системи бюджетування можна уявити наочно у такий спосіб (рис.1).

Як відомо, *планування* – функція управління, що визначає перспективи розвитку підприємства та його майбутній стан, обумовлені темпами розвитку, джерелами, обраними методами і формами виробництва для досягнення сформульованої мети у вигляді конкретних планових моделей завдань і показників з установленням термінів виконання [8]. Реалізація цієї функції відбувається шляхом: планування виробництва та його технічної підготовки; планування матеріально-технічного забезпечення; планування діяльності підприємства у цілому, у цехах та інших відокремлених, підрозділів; планування персоналу, планування обсягів продукції, планування активів та інше.

		РЕАЛІЗАЦІЯ ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ	
		Через загальні функції менеджменту	При використанні бюджетування
ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ	ПЛАНУВАННЯ	<ul style="list-style-type: none"> • планування виробництва та його технічної підготовки; • планування матеріально-технічного забезпечення; • планування діяльності підприємства у цілому, у цехах та інших підрозділах; • планування персоналу; • планування обсягів продукції; • планування активів; • інше. 	<ul style="list-style-type: none"> • розробка форматів бюджетів з ціллю планування виробництва, роботи структурних підрозділів та підприємства у цілому; • бюджетування активів, пасивів та результатів діяльності, а також інвестиційної діяльності; • складання графіків платежів та бюджету руху грошових коштів; • визначення порядку консолідації бюджетів.
	ОРГАНІЗАЦІЯ	<ul style="list-style-type: none"> • створення відповідних органів управління; • побудова чіткої структури апарату управління; • обґрунтування формування управлінських підрозділів; • розробка положень про органи управління і посадових інструкцій; • встановлення взаємозв'язків між управлінськими підрозділами; • розробка нормативів, методик, технологічних карт тощо. 	<ul style="list-style-type: none"> • побудова фінансової структури підприємства з визначення центрів фінансової відповідальності; • розробка бюджетного регламенту; • розподіл функцій і відповідальності в апараті управління між фінансовими службами та структурними підрозділами; • розробка системи організаційно-розпорядчих та внутрішніх нормативних документів; • автоматизація бюджетування.
	МОТИВАЦІЯ	<ul style="list-style-type: none"> • преміювання робітників за економію ресурсів та виконання планів у вигляді проценту від отриманої економії у плановому періоді 	<ul style="list-style-type: none"> • визначення відповідальності за виконання та не виконання бюджетних завдань; • розподіл запланованого та додаткового прибутку (премії за результатами року, інші соціальні виплати); • отримання персоналом непрямих вигод (збереження робочих місць, кар'єрне зростання).
	КОНТРОЛЬ	<ul style="list-style-type: none"> • встановлення контрольних показників; • заміри показників ринкової діяльності підприємства; • аналіз діяльності підприємства. 	<ul style="list-style-type: none"> • розробки системи бюджетного контролю; • зіставлення планових та фактичних показників діяльності підприємства, активів та пасивів, доходів та витрат підприємства у цілому та у окремому виді бізнесу; • складання звітів про виконання бюджетів; • проведення аналізу відхилень.
	РЕГУЛЮВАННЯ	<ul style="list-style-type: none"> • перегляд планів; • модифікація цілей; • перерозподілу або уточнення виробничих завдань; • виділення додаткових коштів, шляхом залучення додаткового персоналу, кращим добором та навчанням кадрів; • удосконаленням самого процесу управління. 	<ul style="list-style-type: none"> • формуванні рекомендації к бюджетам на наступний період часу; • корегування ринкової та ресурсної стратегії підприємства; • постановка додаткових завдань; • залучення додаткових фінансових, матеріальних та трудових ресурсів; • внесення змін договірну політику підприємства; • проведення інших коригувальних дій.

Рис. 1. Визначення бюджетування в системі управління промислового підприємства та реалізація функцій управління

При використанні системи бюджетування реалізація функції планування дещо змінюється, оскільки відбувається шляхом: розробки форматів різних видів бюджетів та визначення системи цільових показників та нормативів з ціллю планування виробництва, роботи структурних підрозділів та підприємства у цілому; бюджетування активів, пасивів та результатів діяльності, а також інвестиційної діяльності підприємства, як в натуральних так і грошових вимірниках з обов'язковим складанням графіків платежів та бюджету руху грошових коштів з метою розробки оптимальної структури співвідношення доходів та витрат, активів та пасивів підприємства; визначення порядку консолідації бюджетів різних рівнів управління та функціонального призначення.

Метою *організації* як функції управління є формування керівної і керованої систем, а також зв'язків і відносин між ними, що забезпечують кооперування людей і знарядь праці з максимальною ефективністю протікання їх спільної трудової діяльності. Організація є єдиною функцією, яка забезпечує взаємозв'язок і підвищує ефективність всіх інших функцій управління. Вона реалізується шляхом: створення на основі об'єктивних функцій управління відповідних органів управління; побудови чіткої структури апарату управління; обґрунтування формування управлінських підрозділів; розробка положень про органи управління і посадових інструкцій; встановлення взаємозв'язків між управлінськими підрозділами; розстановки управлінських кадрів за функціональною ознакою; розробки нормативів, методик, технологічних карт тощо [8].

Бюджетування застосовується функцією організації шляхом: побудови фінансової структури підприємства з визначенням центрів фінансової відповідальності (структурних підрозділів або видів підприємницької діяльності підприємства), які стають об'єктами бюджетування; розробки бюджетного регламенту (процедури складання бюджетів, їх надання, узгодження та затвердження, подальшого корегування, збору та обробки даних щодо виконання бюджетів); розподілу функцій і відповідальності в апараті управління між фінансовими та іншими структурними підрозділами; розробки системи організаційно-розпорядних та внутрішніх нормативних документів; автоматизації процесу бюджетування [3, с.16].

Мотивація – це функція управління, яка вказує на комплекс причин, які спонукають персонал підприємства до спільних впорядкованих і узгоджених дій для досягнення поставленої перед суб'єктом господарювання мети [8]. Частіше всього реалізується шляхом преміювання персоналу за економію ресурсів та виконання планів у вигляді проценту від отриманої економії у плановому періоді (місяць, квартал та інше).

Виконання цієї функції в системі бюджетування передбачає наступні складові: визначення відповідальності за виконання (преміювання) та не виконання (штрафні санкції) бюджетних завдань; розподіл запланованого та додаткового (незапланованого) прибутку – премії за результатами року та інші соціальні виплати; отримання персоналом непрямих вигод – кадрова стабільність, збереження робочих місць, кар'єрне зростання.

Контроль – функція управління, яка представляє собою перевірку та постійне спостереження з метою перевірки або нагляду. Він найщільніше переплетений з іншими елементами системи управління, тому за його допомогою оцінити ефективність діяльності підприємства. Контроль коригує вироблену стратегію та відбувається за такою послідовністю: встановлення контрольних показників (чого хоче досягти підприємство); заміри показників ринкової діяльності підприємства (що відбувається); аналіз діяльності підприємства (чому так відбувається) [8].

Реалізація функції контролю при використанні системі бюджетування відбувається шляхом: розробки системи бюджетного контролю; зіставлення планових та фактичних показників діяльності підприємстві, активів та пасивів, доходів та витрат підприємства у цілому та у окремому виді бізнесу, шляхом проведення «план-фактного аналізу» та інших; складання звітів про виконання бюджетів; проведення аналізу відхилень.

Регулювання – функція управління, яка завершує будь-яку діяльність і представляє собою коригування відхилення від бажаного ходу господарської діяльності підприємства, а саме: шляхом перегляду планів або модифікації цілей, перерозподілу або уточнення виробничих завдань, виділення додаткових коштів, шляхом залучення додаткового персоналу, кращим добором та навчанням кадрів, удосконаленням самого процесу управління.

Виконання функції регулювання при використанні бюджетування практично співпадає з її реалізацією в управлінні та полягає в: формуванні рекомендації к бюджетам на наступний період; корегування ринкової та ресурсної стратегії підприємства; постановка додаткових завдань, залучення додаткових фінансових, матеріальних і трудових ресурсів; внесення змін в договори і договірну політику підприємства; проведення інших коригувальних дій для поліпшення поточного стану у наступному періоді.

Таким чином, можна стверджувати, що *бюджетування бере участь у реалізації усіх функцій управління*, а не лише у плануванні та контролі. На відміну від традиційних технологій управління воно одночасно ефективно впливає на формування активів і пасивів, рух грошових коштів, формування доходів, витрат і фінансового результату діяльності підприємства за рахунок прийняття своєчасних та зважених управлінських рішень. До того ж бюджетування формує новий науково-методичний підхід до управління з позиції збалансованості всіх показників діяльності підприємства.

Висновки. Отже, бюджетування є найбільш ефективною та гнучкою технологією управління розвитком промислового підприємства в умовах ринкової економіки, яка дозволяє реалізувати основні функції управління та охопити всі сторони господарської діяльності підприємства. Впровадження та використання на підприємстві системи бюджетування як технології управління надає можливість планувати фінансово-господарську діяльність підприємства у цілому та окремих видів підприємницької діяльності, оптимізувати фінансові потоки, доходи, витрати та результати діяльності, вчасно виявляти відхилення фактичних показників від планових та проводити оперативне корегування з метою досягнення позитивного фінансового результату або максимального прибутку.

1. Качагіна Л.В. Бюджетування як найбільш ефективний напрямок фінансового менеджменту.// Вісник Криворізького економічного інституту. - КНЕУ, 2009. – №4 (20). – С. 65-69.

2. Квасницька Р.С., Малінчук Л.О. Бюджетування як елемент фінансового планування підприємства. [Електронний ресурс] /Всеукраїнський

науково-виробничій журнал «Іноваційна економіка».- Режим доступу: http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2011_6/252.pdf

3. Хруцкий В. Е. Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 400 с.

4. Шим Дж. К. Основы коммерческого бюджетирования / Дж. К. Шим, Дж. Г. Сигел; [пер. с англ. И. Г. Гладкова]. – СПб. : Пергамент, 1998. – 496 с.

5. Квасницька Р.С., Волошина В.І., Чубенко Ю.В. Бюджетування в системі фінансового управління підприємством. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/vchu/N151/N151p096-102.pdf

6. Яковлев Ю. П. Контролінг на базі інформаційних технологій. - К.: Центр навчальної літератури, 2006.-318 с.

7. Дугельный А.П., Комаров В.Ф. Бюджетное управление предприятием.- Москва: Дело, 2003.

8. О. О. Гетьман, В. М. Шаповал - Економіка підприємства: Навчальний посібник. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://ebooktime.net/book_19_glava_21_3.2.Функції_управ.html

9. Мельник О.Г. Бюджетування в системі управління підприємством: Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук, спеціальність 08.06.01. – Львів, 2004.

10. Квасницька Р. С., Колеснік А. В. Бюджетування на підприємстві: суть та основні передумови ефективного застосування. [Електронний ресурс] /Всеукраїнський науково-виробничій журнал «Сталий розвиток економіки».- Режим доступу: http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2011_4/247.pdf.

11. Ковтун С. Бюджетування на сучасному підприємстві, або Як ефективно управляти фінансами. - Х.: Фактор, 2005. - 340 с.

12. Кузьмін О.С., Мельник О.Г., Ножак Л.С. Бюджетування зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Навч. посібник. - Львів: Вид. НУ «Львівська політехніка», 2006. - 352с.

13. Мельник О.Г. Методи бюджетного планування //Фінанси України. – 2003. - № 12. – С. 66-76.