

9. Чупров К.К. Экспресс-метод диагностики бизнес-процессов компании [Электронный ресурс] / К.К. Чупров // Консультант директора. – 2005. – С. 27–30. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/controlling/fsa/express.shtml>.

10. Осипов Д.С. Методика квалиметрической оценки и анализа производственных процессов / Д.С. Осипов, И.А. Михайловский, И.Г. Гунн // Век качества. – 2011. – № 3. – С. 36–38.

11. Schinkarenko V. Substantive provisions of protsessnogo approach to management by enterprise / V. Schinkarenko, O. Krivoruchko // Nauka i studia. – NR 3 (15). – 2009. – P. 33–39.

Рецензент: В. Г. Шинкаренко, докт. экон. наук, проф., ХНАДУ.

Статья поступила в редакцию 23.02.2013 г.

УДК 657.05

ЛЕВЧЕНКО О.П., канд. экон. наук,

Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

МОДЕЛЬ БЮДЖЕТА АВТОТРАНСПОРТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

***Аннотация.** Рассмотрены основные модели бюджетирования, проанализированы их преимущества и недостатки. Выделена оптимальная модель бюджетирования. Предложена модель построения финансового бюджета, которая отражает состав бюджетов предприятия, последовательность их разработки, взаимосвязи между отдельными бюджетами и учитывает особенности функционирования автотранспортных предприятий (АТП).*

***Ключевые слова:** бюджет, бюджетирование, бюджетная структура, автотранспортное предприятие.*

ЛЕВЧЕНКО О.П., канд. экон. наук,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

МОДЕЛЬ БЮДЖЕТУ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

***Анотація.** Розглянуто основні моделі бюджетування, проаналізовано їх переваги та недоліки. Виділено оптимальну модель бюджетування. Запропоновано модель побудови бюджету, що відображає склад бюджетів підприємства, послідовність їх розробки, взаємозв'язки між окремими бюджетами і враховує особливості функціонування АТП.*

***Ключові слова:** бюджет, бюджетування, бюджетна структура, автотранспортне підприємство.*

O. LEVCHENKO, Cand. Econ. Sc.,
Kharkiv National Automobile and Highway University

A BUDGET MODEL OF MOTOR TRANSPORT ENTERPRISES

Abstract. The article considers basic budgeting models and analyses their advantages and drawbacks. An optimum budgeting model has been singled out. A budget-building model has been proposed, which reflects the structure of enterprise budgets, their development sequence and relations between individual budgets, and takes into account certain specific features of motor transport enterprise operation.

Key words: budget, budgeting, budget structure, motor transport enterprise.

Постановка проблеми. Деятельность предприятий в современных кризисных условиях нередко сопровождается неопределенностью и нестабильностью результатов функционирования. Необходимость поддержания высокого уровня качества услуг и удовлетворительных финансовых результатов требует от предприятий внедрения новых подходов к организации управления производством. Бюджетирование в таких условиях может стать залогом успеха. Его внедрение позволяет оптимизировать процессы планирования и контроля на предприятиях, способствует повышению гибкости управления в целом.

Анализ последних исследований и публикаций. Организация бюджетирования на предприятии представляет собой сложный процесс, важным этапом которого является обоснование оптимальной бюджетной структуры или так называемой модели бюджета. Наиболее общим вариантом является построение комплексной модели, предполагающей охват функциональными и операционными бюджетами всех областей деятельности и подразделений предприятия. Однако, как считает ряд исследователей [1, 2], внедрение комплексной системы сопровождается трудностями. Они состоят в отсутствии системы информационного обеспечения, отсутствии навыков персонала в подготовке необходимых документов, а также непонимании преимуществ бюджетирования [1].

Модель бюджета предприятия определяется тремя основными факторами [3, с. 50]: требованиями, предъявляемыми со стороны руководства предприятия; спецификой хозяйственной деятельности предприятия; организационной структурой управления.

Под требованиями со стороны руководства понимаются требования по составу, детализации и периодичности процедуры бюджетирования. Бюджетная структура должна отражать те области хозяйственной деятельности, контроль над которыми является обязательным для регулярного менеджмента, то есть быть минимально достаточной для успешного управления предприятием. При этом к бюджетной структуре предъявляются также требования к детализации и достоверности содержащейся в ней информации. Чем выше эти требования, тем более полной должна быть бюджетная структура.

В современной литературе приводится классификация, выделены преимущества и недостатки следующих типов бюджетных моделей: индивидуальная модель комплексного бюджетирования; универсальная бюджетная модель; бюджетирование отдельных областей деятельности; бюджетирование финансовых потоков [2, 3]. В данной статье за основу принимается универсальная бюджетная модель. В соответствии с ней первым шагом в разработке бюджетной структуры является определение перечня статей бюджета доходов и расходов, бюджета движения денежных средств, а также формирование финансовой структуры, исходя из объема финансовых полномочий подразделений предприятия. Затем происходит сопоставление статей сводных бюджетов и бюджетов центров финансовой ответственности. Сумма финансовых результатов и чистых денежных потоков по элементам финансовой структуры дает соответственно финансовый результат и чистый денежный поток в целом по предприятию.

В настоящий момент варианты модели бюджета предприятия предлагают Адамов Н., Добровольский Е., Лапенков В., Карабанов Б., Ковалев В., Ковтун С., Репин В., Савчук В., Тилов А. и другие [1–9]. Каждая из моделей имеет свои особенности, сильные и слабые стороны.

Нерешенные составляющие общей проблемы. В настоящее время не существует единой для всех предприятий и направлений хозяйственной деятельности бюджетной структуры. Типовая модель бюджета может служить основой для разработки модели бюджета предприятий отдельной отрасли. АТП отличаются от предприятий других отраслей организационной структурой, составом и содержанием основных производственных процессов.

Формулирование целей статьи. Цель данной статьи состоит в адаптации типовой модели бюджета к особенностям функционирования АТП и обосновании состава бюджетов, порядка их разработки и увязки в единое целое.

Изложение основного материала исследования. Одним из основных этапов построения модели бюджета является обоснование набора бюджетов и определение их содержания.

Систему функциональных бюджетов образуют сгруппированные по признаку функциональной принадлежности операционные бюджеты. Операционные бюджеты «трансформируют и формализуют количественные показатели в качественные и характеризуют перспективные поступления финансовых ресурсов предприятия» [4, с. 139]. Цель составления функциональных бюджетов – определение потребности в ресурсах для различных областей деятельности предприятия.

Процесс разработки системы функциональных бюджетов требует решения следующих задач:

- 1) обоснования набора операционных бюджетов АТП;
- 2) выделения функциональных признаков АТП.

В первую очередь необходимо выполнить обоснование набора операционных бюджетов предприятия. Наиболее простой подход к решению этой задачи – увязать виды операционных бюджетов с видами операционных затрат АТП. Структура операционных затрат представлена на рис. 1.



Рис. 1. Структура затрат операционной деятельности АТП

В соответствии с утверждёнными Министерством транспорта Украины Методическими рекомендациями по формированию себестоимости на транспорте предлагается следующая структура операционных бюджетов АТП: бюджет материальных расходов;

бюджет затрат на оплату труда, бюджет амортизационных отчислений, бюджет административных расходов, бюджет расходов на сбыт, бюджет прочих операционных затрат.

Для того чтобы получить перечисленные виды бюджетов по предприятию в целом, необходимо составить ряд вспомогательных бюджетов. Например, бюджет затрат на оплату труда предполагает следующую структуру (рис. 2). Данные виды бюджетов предлагается разрабатывать на год, квартал, месяц. В любой момент времени они позволят определить состав и структуру фонда оплаты труда, его распределение по категориям, хозяйственным подразделениям, функциональным отделам и службам, выявить динамику показателей, установить тенденцию на будущее, провести общий анализ, установить факторы, повлекшие за собой отклонения.



Рис. 2. Структура бюджета затрат на оплату труда АТП

Решение второй поставленной задачи следует начинать с выяснения основных функций, присущих АТП. Хозяйственную деятельность любого предприятия Добровольский Е. рекомендует представлять как набор следующих функций [2, с. 176]: продажи, закупки, производство, хранение, транспортировка, управление, финансовая деятельность, инвестиционная деятельность.

Для АТП данный набор требует корректировки, поскольку результатом производственной деятельности является не товар, а услуга. Перевозка как услуга не требует хранения и транспортировки. В то же время данный перечень необходимо дополнить функцией технического обслуживания и ремонта подвижного состава. Традиционный в других отраслях народного хозяйства бюджет продаж для АТП принимает форму бюджета перевозок (рис. 3).

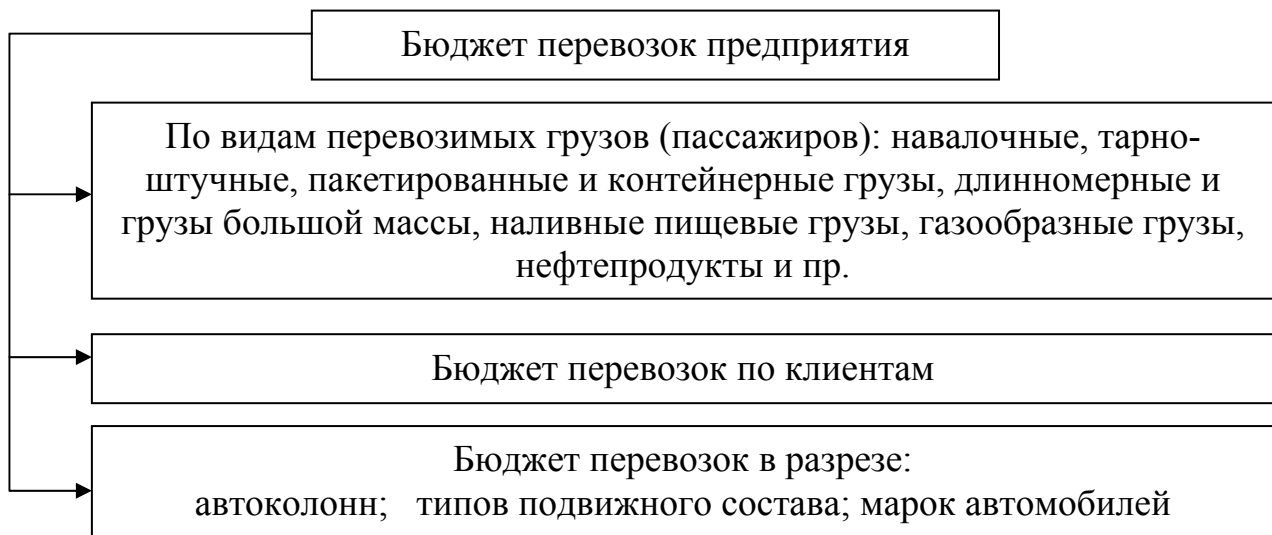


Рис. 3. Состав бюджета перевозок АТП

В настоящее время авторемонтные мастерские (АРМ) осуществляют не только техническое обслуживание и ремонт (ТО и Р) собственного подвижного состава, но и сторонних автомобилей на коммерческой основе. Поэтому в части бюджета продаж может быть бюджет услуг по ТО и Р. Его структура отражена на рис. 4.

Бюджет закупок для АТП предлагается составлять в виде бюджета службы материально-технического обеспечения (МТО) (рис. 5).

Подобная структура позволит отслеживать и контролировать поступление и расходование всех видов материальных ресурсов в разрезе их потребителей.

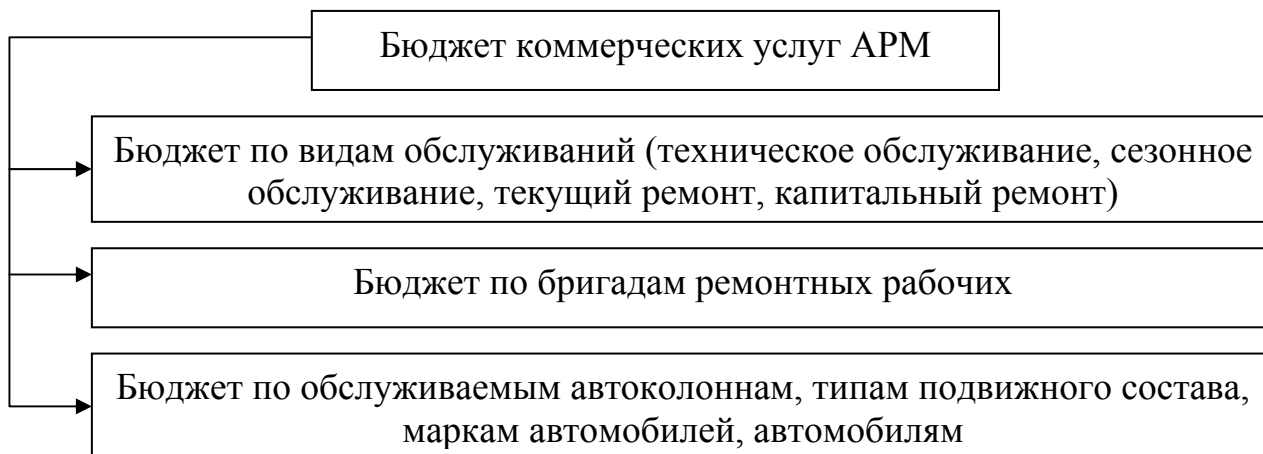


Рис. 4. Состав бюджета услуг АРМ

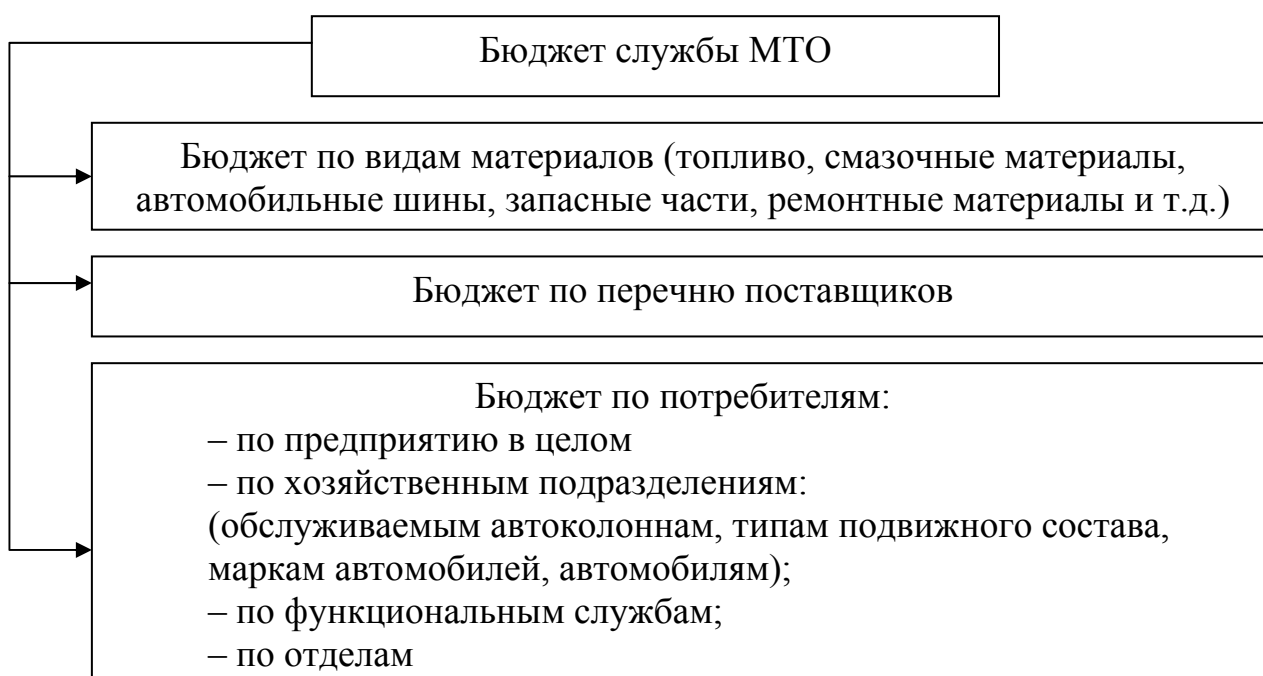


Рис. 5. Структура бюджета службы МТО

Бюджет затрат на управление предлагается осуществлять в разрезе видов затрат и места их возникновения в расчете на год, квартал, месяц.

Рассмотренные операционные бюджеты являются исходными данными для составления финансового бюджета предприятия, который, в свою очередь, также включает ряд бюджетов.

Бюджет доходов – консолидированный бюджет, позволяющий сгруппировать информацию о доходах предприятия от всех видов деятельности: операционной, инвестиционной, финансовой.

Существует множество принципов группировки статей доходов: по продуктам, по регионам, по объемам продаж. Возможны также разнообразные комбинации принципов группировок. Например, на первом уровне доходы группируются по продуктовому признаку, а на втором – по региональному [2].

Бюджет затрат состоит из бюджета операционных затрат, административных затрат, затрат на сбыт, прочих операционных затрат.

Бюджет доходов и расходов обобщает результаты финансово-хозяйственной деятельности за период и показывает эффективность принятых управленческих решений, позволяет оценить эффективность хозяйственной деятельности, проанализировать и определить резервы формирования и увеличения прибыли, установить лимиты расходов.

Бюджет движения денежных средств отражает движение денежных средств по всем видам банковских счетов и кассе. С его помощью учитывают и анализируют [2, с. 184]: объемы конкретных выплат и поступлений; даты совершения платежей и поступления денег; направленность денежных потоков; обороты денежных средств за период; остаток денежных средств на расчетных счетах и в кассе предприятия на конкретную дату.

Наличие данного бюджета позволяет эффективно управлять платежеспособностью предприятия.

Бюджет баланса – это прогноз и ближайший аналог стандартного бухгалтерского баланса. Он показывает состав и стоимость имущества, которым владеет предприятие, а также источники средств для формирования этого имущества. Отличием от бухгалтерского баланса является то, что исходной информацией служат данные не бухгалтерского, а управленческого учета; временная ориентация документа в будущее; не утвержденная законодательством форма документа; произвольная периодичность составления.

Таким образом, предложен состав и структура операционных и функциональных бюджетов АТП. Данные бюджеты полностью охватывают все стороны деятельности АТП, временные периоды, организационную структуру предприятия. Также предложена модель построения финансового бюджета, которая отражает состав бюджетов предприятия, последовательность их разработки, взаимосвязи

между отдельными бюджетами и учитывает особенности функционирования АТП (рис. 6).

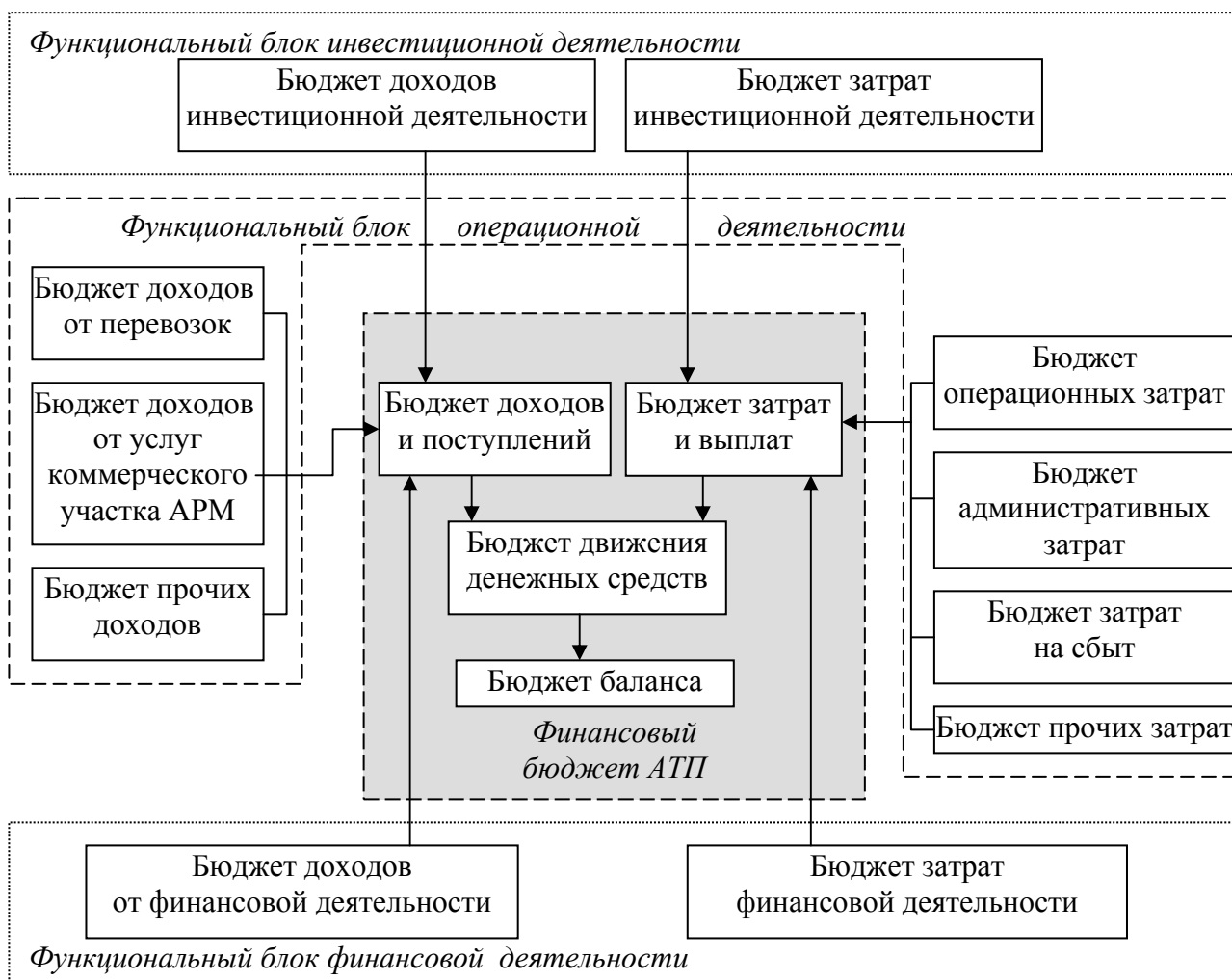


Рис. 6. Модель бюджета АТП

Выводы. Таким образом, совокупность предложенных бюджетов представляет собой модель бюджета АТП. Бюджеты необходимо детализировать в соответствии с разнообразием хозяйственной деятельности конкретного АТП, размерами и организационной структурой предприятия.

Литература

1. Березовська Х. Бюджет доходів та витрат – складова механізму фінансового регулювання діяльності малого підприємництва / Х. Березовська // Економічний аналіз : збірник наукових праць. – 2012. – Вип. 11, Ч. 2. – С. 27–40.

2. Бюджетирование: шаг за шагом / Е. Добровольский, Б. Карабанов, П. Боровко и др. – С.Пб. : Питер, 2007. – 448 с.
3. Ковтун С. Бюджетирование на современном предприятии или как эффективно управлять финансами / С. Ковтун. – Х. : Фактор, 2005. – 336 с.
4. Бовцаревська Н. Бюджетування як елемент управління підприємством / Н. Бовцаревська, П. Кузьмович // Економічний аналіз : збірник наукових праць. – 2008. – Вип. 3 (19). – С. 138–142.
5. Адамов Н.А. Бюджетирование в коммерческой организации: краткое руководство / Н.А. Адамов, А.А. Тилов. – С.Пб. : Питер, 2007. – 144 с.
6. Кузнецов Л.А. Бюджетирование в иерархических структурах / Л.А. Кузнецов, Н.П. Дорин // Проблемы управления. – 2012. – № 3. – С. 64–70.
7. Михайленко С.В. Бюджетный менеджмент: визначення, принципи, функції / С.В. Михайленко // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 3(117). – С. 223–230.
8. Репин В.В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация / Репин В.В. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2007. – 240 с.
9. Шумило Ю.О. Бюджетування як важливий елемент операційного планування / Ю.О. Шумило // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 7(73). – С. 105–111.

Рецензент: В.Г. Шинкаренко, докт. екон. наук, проф., ХНАДУ.

Статья поступила в редакцию 1.02.2013 г.

УДК 658:656.072

ЩЕБЛЫКИНА К.А., аспирант,

Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПАССАЖИРСКИХ АВТОБУСНЫХ СТАНЦИЙ (ПАС)

***Аннотация.** Выполнен анализ существующего опыта формирования показателей эффективности функционирования предприятий в различных отраслях хозяйствования. Сформирована сбалансированная система показателей эффективности функционирования пассажирских автобусных станций (ПАС) в соответствии с различными сферами их деятельности: финансы, персонал, клиенты, основные процессы ПАС. Предложена последовательность работ по разработке сбалансированной системы показателей эффективности функционирования ПАС.*

***Ключевые слова:** эффективность, система, показатели оценки, сбалансированная система показателей.*