

УДК 005.591.6:338.43:330.341.1(477)

В. О. Лігузова,

аспірант кафедри фінансів і кредиту, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя

ОСНОВНІ ЕТАПИ ВПРОВАДЖЕННЯ БЮДЖЕТУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

V. Liguzova,

Graduate Student, Department of Finance and Credit, the Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya

THE MAIN STAGES OF THE INNOVATION PROCESS BUDGETING IMPLEMENTATION AT THE ENTERPRISE

В статті розглядаються особливості впровадження бюджетування інноваційних процесів на підприємстві як ефективної системи управління. Автор пропонує виділяти три основні етапи постановки бюджетування інноваційних процесів на підприємстві: підготовчий, проектний, та етап впровадження. В статті розкривається сутнісне наповнення кожного з етапів. Встановлюється, що на підготовчому етапі здійснюється дослідження специфіки підприємства, що обумовлює вибір можливостей для постановки бюджетування. На проектному етапі здійснюється вибір найоптимальніших шляхів впровадження бюджетування в систему управління інноваційними процесами на підприємстві з урахуванням впливу таких факторів, як масштаб підприємства, якість трудових ресурсів, наявність у розпорядженні грошових коштів та інші. На етапі впровадження безпосередньо реалізуються всі необхідні заходи, після виконання яких важливо здійснювати аналіз функціонування системи бюджетування інноваційних процесів на підприємстві та виявляти можливі шляхи подальшого підвищення її ефективності.

The article deals with peculiarities of the innovation process budgeting implementation at the enterprise as an effective management system. The author proposes to allocate three main stages of the innovation process budgeting implementation at the enterprise: preparatory, projected and stage of implementation. The article revealed the essential content of each stage. Established that in the preparatory phase it is necessary to investigate the specificity of the enterprise. This specificity determines the range of possibilities for setting budgeting. At the project stage it is necessary make the choice of the most optimal ways of implementing budgeting. Considering the influence following factors: scale enterprise, quality of human resources, availability of funds and others. At the stage of implementation implemented all necessary measures. Thereafter is necessary to analyze the functioning of the system of the innovation process budgeting at the enterprise and identify possible ways of increasing its effectiveness.

Ключові слова: бюджетування, інноваційні процеси, впровадження, етап, реорганізація, документообіг, автоматизація.

Key words: budgeting, innovative processes, implementation, stage, reorganization, document circulation, automation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних ринкових умовах суб'єкти господарювання прагнуть до ефективного використання наявних ресурсів для досягнення поставлених цілей. З цієї метою доцільно використовувати бюджетування як систему управління, яка сприяє ефективній комунікації всередині підприємства, містить у собі дієвий механізм мотивації персоналу, дозволяє контролювати відхилення та оперативно на них реагувати, призводить до інших позитивних ефектів.

При прийнятті рішення про використання бюджетування в своїй діяльності, керівництво підприємства постає перед проблемою правильної організації процесу його впровадження в існуючу систему управління.

Ефективність здійснення постановки бюджетування визначається чітким розумінням заходів, які необхідно реалізувати на цьому шляху. Виділення окремих етапів та встановлення процедур, які необхідно виконати, дозволить більш продуктивно використовувати

наявні ресурси підприємства у процесі впровадження бюджетування.

Особливо це стосується підприємств, які займаються дослідженнями та розробками, виробництвом та збутом інноваційної продукції. Подібна специфіка діяльності обумовлює необхідність впроваджувати найефективніші методи управління, що дозволить оптимально використовувати ресурси задля досягнення високого фінансового результату та зменшити високі ризики інноваційної діяльності.

МЕТА СТАТТІ

Мета статті полягає у визначенні основних етапів постановки бюджетування інноваційних процесів на підприємстві та їхнього сутнісного наповнення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Бюджетування є актуальною темою досліджень багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених. Проблемні аспекти впровадження бюджетування розглядають у своїх працях: Догадайло Я.В., Калініна О.М., Ананська М.О., Грибик І.І., Вільгуцька Р.Б., Тхорик М.Б., Онищенко С.В., Ілляшенко Т.О., Ілляшенко К.В., Скобенко М.В., Мамчур Р.М. та інші.

Однак при цьому залишаються невирішеними питання виокремлення основних етапів впровадження бюджетування інноваційних процесів на підприємстві та встановлення їхнього сутнісного наповнення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Бюджетування інноваційних процесів на підприємстві являє собою систему управління процесами розробки, випуску та реалізації інноваційної продукції, а також її подальшого вдосконалення. Все це ґрунтується на побудові системи взаємопов'язаних бюджетів і дозволяє досягати стратегічних цілей підприємства.

Сутність бюджетування інноваційних процесів полягає у забезпеченні ефективного здійснення процесу перетворення наукового знання в конкретний продукт на основі складання бюджетів для кожної стадії інноваційного процесу, а також розробки системи їх активної взаємодії.

Пропонуємо виділяти три основні етапи постановки бюджетування інноваційних процесів на підприємстві (рис. 1).

На першому етапі необхідно провести підготовчий аналіз підприємства, керівництвом якого було прийнято рішення щодо впровадження бюджетування.

У рамках цього етапу вивчаються організаційна структура підприємства та розподіл функціональних обов'язків між підрозділами. Це дозволить у подальшому провести виділення центрів відповідальності та визначити напрям необхідної реорганізації.

На цьому етапі досліджується кількісний та якісний склад трудових ресурсів. Рівень кваліфікації управлінського персоналу є важливим, оскільки він визначає швидкість адаптації до впровадженої системи бюджетування, до використання специфічних програмних засобів, до необхідності проведення аналізу інформації та оперативного прийняття ефективних управлінських рішень. На цьому етапі може бути виявлена необхідність

у проведенні навчання працівників підприємства, а також залучення додаткових трудових ресурсів.

Поряд з цим, досліджуються особливості інноваційного процесу на підприємстві. Зокрема, вивчається специфіка проведення досліджень та розробок, виробництва інноваційної продукції, маркетингу та збуту, а також встановлюються структурні підрозділи, що відповідальні за кожний етап інноваційного процесу.

Ключовим елементом підготовчого етапу є вивчення діючої системи управління на підприємстві та методики здійснення планування діяльності. Проводиться дослідження рівня управлінської культури як сукупності знань, умінь і навичок та особистісних якостей, які забезпечують ефективність здійснення різноманітних видів управлінської діяльності [1, с. 75].

На цьому етапі необхідно визначити чи здійснюється планування на підприємстві та провести аналіз методики, яка використовується. Це є основоположним фактором для подальшої розробки системи бюджетування, оскільки наявний на підприємстві досвід планування є підґрунтям для якісного складання бюджетів та розумінням причин тих відхилень, що виникають.

На проектному етапі здійснюється пошук найоптимальніших можливостей для вирішення основних завдань, які постають у процесі впровадження бюджетування.

Питання щодо реорганізації підприємства може вирішуватись як шляхом розширення функцій діючих підрозділів, так і створенням окремого відділу бюджетування. Вважаємо, що останній варіант є більш ефективним, оскільки дозволяє сконцентрувати всі функції бюджетування в сфері діяльності одного підрозділу.

Вважаємо необхідним також встановити центри відповідальності, які являють собою структурні підрозділи підприємства, що повністю контролюють ті або інші аспекти господарської діяльності, а їх керівники самостійно приймають управлінські рішення в рамках цих аспектів та несуть повну відповідальність за виконання доведених їм планових (нормативних) показників [2, с. 40].

Партин Г.О. та Вознюк І.П. виділяють наступні принципи формування центрів відповідальності:

- 1) кожен центр має очолювати керівник, який відповідає за результати його діяльності;
- 2) деталізація інформації при виділенні центрів відповідальності має бути достатньою для аналізу їхньої діяльності, проте не надмірною;
- 3) для кожного центру має бути визначений основний показник призначений для вимірювання обсягів його діяльності;
- 4) для кожного виду витрат підприємства має існувати такий центр, для якого ці витрати є прямими;
- 5) система стимулювання працівників підприємства має бути пов'язана з ефективністю діяльності центрів відповідальності [3, с. 253].

У рамках проектного етапу здійснюється вибір методики складання бюджетів. Необхідно визначити перелік бюджетів, які доцільно використовувати на підприємстві, а також порядок їх складання та затвердження. Існує багато підходів до процесу розробки бюджетів: "знизу-вверх", "зверху-вниз", "знизу-вверх / зверху-вниз", гнучкий або фіксований бюджет, "від досягнуто-

го", "з нуля" та інші. На цьому етапі необхідно встановити найбільш оптимальний підхід для конкретного підприємства.

Важливим елементом проектного етапу є розробка первинних та зведених документів, які використовуватимуться у процесі бюджетування. Оскільки управлінські аспекти повністю знаходяться у розпорядженні підприємства та не регламентуються законодавчо, існує необхідність створити власні форми документів, які відповідатимуть наступним вимогам:

— об'єктивність — документ повинен відображати точні дані, які ґрунтуються на об'єктивних розрахунках та виключають суб'єктивні твердження учасників процесу;

— зрозумілість — інформація повинна бути у простій до сприйняття формі;

— достатність — необхідно, щоб інформація надавалась у достатньому обсязі, але виключала другорядні аспекти;

— економічність — документ повинен забезпечувати надання необхідного обсягу інформації одночасно з мінімальними витратами на її отримання;

— адресність — інформація повинна відповідати вимогам конкретного користувача, відповідати рівню його підготовленості до сприйняття та повноваженням в ієрархії підприємства;

— доцільність — інформація повинна відповідати тій меті, для якої вона підготовлена та допомагати у вирішенні конкретних завдань;

— зіставність — інформація повинна забезпечувати можливість порівнювати показники, які отримані в різний час і за різними підрозділами [4, с. 147].

На підприємстві необхідно розробити форми звітів, які повинні містити у собі оперативне та об'єктивне відображення стану виконання запланованих заходів центрами відповідальності.

У сучасних умовах господарювання існує нагальна потреба в автоматизації процесів управління. В цьому контексті, для здійснення бюджетування на підприємстві, необхідно впровадити у використання спеціальні програмні засоби. Це реалізується за допомогою:

1) самостійного створення програмного продукту працівниками підприємства;

2) розробки програмного забезпечення відповідно до індивідуальних потреб шляхом залучення сторонніх організацій;

3) придбання готових програмних засобів, які вирішують типові завдання бюджетування.

На проектному етапі при виборі шляхів постановки бюджетування для конкретного підприємства необхідно враховувати вплив таких факторів, як масштаб підприємства, якість трудових ресурсів, наявність у розпорядженні грошових коштів та інші.

Етап впровадження містить у собі виконання всіх необхідних заходів щодо впровадження бюджетування, які були відібрані на проектному етапі.

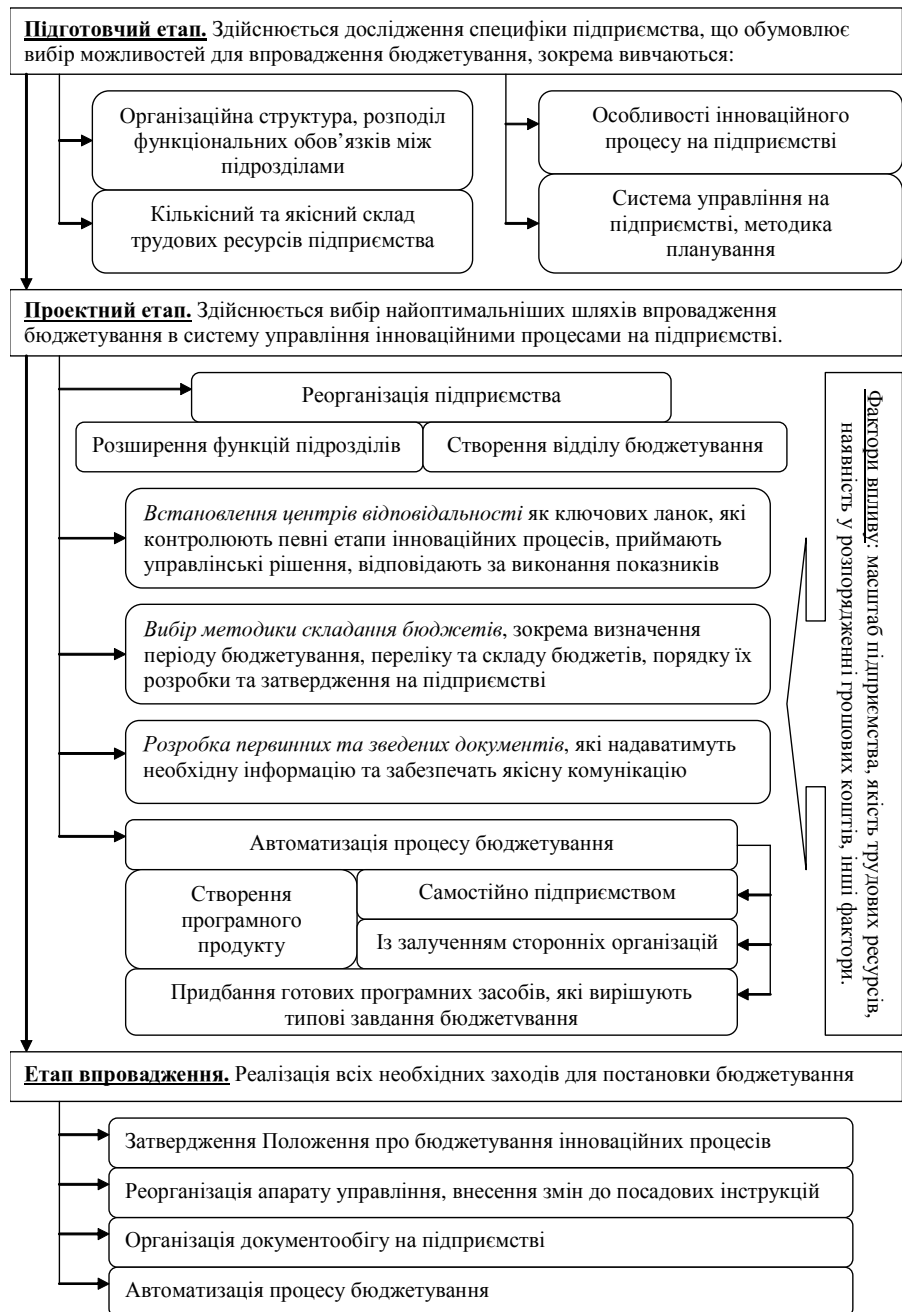


Рис. 1. Етапи постановки бюджетування інноваційних процесів на підприємстві

Джерело: розроблено автором.

У цьому контексті затверджується Положення про бюджетування інноваційних процесів, яке регламентує механізм здійснення цього процесу на підприємстві та відображає всі його суттєві аспекти.

Виникає необхідність провести реорганізацію апарату управління та внести відповідні зміни до посадових інструкцій працівників, які визначатимуть функції кожного в процесі бюджетування, а також встановлюватимуть персональну відповідальність працівників.

Важливим елементом етапу впровадження бюджетування є організація документообігу шляхом затвердження переліку форм первинних та зведених документів та затвердження графіку, що визначатиме часові строки та напрям руху відповідної документації на підприємстві. Регламентація документообігу на підприємстві може закріплюватись у вигляді положення та забезпечує:

- своєчасне надходження повної та достовірної інформації до відповідних користувачів;
- закріплення відповідальності конкретних працівників за формування документів;
- встановлення часових обмежень стосовно процесу підготовки та надання необхідних документів.

На етапі впровадження існує також необхідність проведенні автоматизації процесу бюджетування. Вибір варіанту автоматизації здійснюється залежно від ресурсних можливостей підприємства.

З метою ефективного використання спеціальних програмних засобів, здійснюється навчання персоналу, регламентується порядок доступу користувачів до системи, встановлюється відповідальність працівників.

У процесі використання цих засобів доцільним є вдосконалення програмного продукту відповідно до виникаючих потреб, що дозволить гнучко реагувати на запити суб'єктів процесу бюджетування.

Слід підкреслити, що після виконання всіх заходів у рамках етапу впровадження важливо здійснювати аналіз функціонування системи бюджетування інноваційних процесів на підприємстві та виявляти можливі шляхи подальшого підвищення її ефективності.

Варто зазначити, що підприємство може здійснювати впровадження бюджетування як за допомогою внутрішніх ресурсів, так і шляхом залучення компаній-аутсорсерів, які надають послуги щодо побудови системи бюджетування на підприємствах.

ВИСНОВКИ

Бюджетування інноваційних процесів полягає у забезпеченні ефективного здійснення процесу перетворення наукового знання в конкретний продукт на основі складання бюджетів для кожної стадії інноваційного процесу, а також розробки системи їх активної взаємодії.

Постановка бюджетування інноваційних процесів на підприємстві передбачає необхідність виконання трьох етапів: підготовчий, проектний, впровадження.

На першому етапі вивчається організаційна структура, розподіл функціональних обов'язків між підрозділами, кількісний та якісний склад трудових ресурсів підприємства, особливості інноваційного процесу, сис-

тема управління та методика планування. Дослідження специфіки підприємства дозволяє в подальшому орієнтуватись на найбільш прийнятні варіанти вирішення виникаючих завдань.

На другому етапі здійснюється вибір шляхів реорганізації підприємства, встановлюються центри відповідальності, визначається методика складання бюджетів, проводиться розробка необхідних документів, обирається варіант автоматизації бюджетування. Враховується вплив таких факторів, як масштаб підприємства, якість трудових ресурсів, наявні у розпорядженні грошові кошти та інші.

На третьому етапі затверджується Положення про бюджетування інноваційних процесів, реорганізується апарат управління, вносяться зміни до посадових інструкцій, здійснюється організація документообігу на підприємстві та автоматизація процесу бюджетування.

Після реалізації всіх заходів у рамках визначених етапів, необхідно виявляти та використовувати шляхи підвищення ефективності функціонування системи бюджетування інноваційних процесів.

Література:

1. Хомік О.М. Теоретичні передумови формування управлінської культури майбутніх економістів / О.М. Хомік // Наукові записки [Ніжинського державного університету ім. Миколи Гоголя]. Сер.: Психолого-педагогічні науки. — 2013. — № 3. — С. 73—77.
2. Бланк И.А. Управление прибылью / И.А. Бланк. — 3-е изд., перераб. и доп. — К.: Ника-Центр, 2007. — 768 с.
3. Партин Г.О. Управление витратами за центрами відповідальності та оцінювання його ефективності / Г.О. Партин, І.П. Вознюк // Управління у сфері фінансів, страхування та кредиту: тези доповіді всеукраїнської науково-практичної конференції, 8—10 листоп. 2009 р. — Л.: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2009. — С. 252—255.
4. Карпенко О.В., Любимов М.О. Класифікація управлінської звітності як основа розуміння її сутності // Фінансова система України: зб. наук. пр. — Острозька академія, 2011. — Вип. 16. — С. 145—151.

References:

1. Khomik, O.M. (2013), "Theoretical background of forming management culture for future economists", *Naukovi zapysky Nizhyns'koho derzhavnoho universytetu im. Mykoly Hoholia*, vol. 3, pp. 73—77.
2. Blank, I.A. (2007), *Upravlenie pribyl'ju* [Management of profit], Nika-Centr, Kyiv, Ukraine.
3. Partyn, H.O. (2009), "Managing costs by responsibility centers and evaluating its effectiveness", *Zbirka dopovidej vseukrains'koi naukovo-praktychnoi konferentsii "Upravlinnia u sferi finansiv, strakhuvannia ta kredytu"* [Ukrainian Scientific and Practical Conference "Management in finance, insurance and credit"], National University "Lviv Polytechnic", Lviv, Ukraine, pp. 252—255.
4. Karpenko, O.V. and Liubymov, M.O. (2011), "Classification of management reporting as a basis for understanding its essence", *Finansova systema Ukrainy*, vol. 16, pp. 145—151.

Стаття надійшла до редакції 03.11.2014 р.