

УДК 658.5:657.4 (045)

JEL Classification: M 41

ОРГАНІЗАЦІЙНА СКЛАДОВА ПРОЦЕСУ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Дзюба О.М., к.е.н., доцент

Вінницький торговельно-економічний інститут

Київського національного торговельно-економічного університету

Анотація. Актуальність дослідження визначається тим, що одним з основних процесів, що дозволяє отримати необхідну інформацію про діяльність підприємства є бюджетування, однак процесу його організації та формування основного бюджету підприємства притаманні певні труднощі та особливості, що впливають на кінцевий результат.

Стаття присвячена питанням дослідження основних особливостей організаційної складової процесу бюджетування на виробничих підприємствах з урахуванням видів бюджетів, етапів їх формування та контролю за виконанням бюджетних показників. На основі систематизації дослідженого матеріалу систематизовано підходи щодо сутності процесу бюджетування. Значна увага приділена основним видам бюджетів підприємства, що узагальнюються в зведений бюджет підприємства та особливостям їх поетапного складання.

Мета дослідження полягає у визначенні основних особливостей організації процесу бюджетування на виробничих підприємствах починаючи від планування бюджетного процесу до формування загального бюджету підприємства. Завданням дослідження є проведення аналізу організації бюджетного процесу на виробничих підприємствах та наведення пропозиції щодо ефективного його впровадження. Визначальними у вирішенні завдань дослідження виступали такі загальнонаукові методи як: метод аналізу і синтезу, метод теоретичного узагальнення, метод порівняльного аналізу, метод причинно-наслідкового зв'язку тощо.

У статті проаналізовано основні підходи до трактування поняття «бюджетування», наведено види бюджетів за кваліфікаційними ознаками, методи їх складання, основні складові основного зведеного бюджету підприємства, джерела інформації. З врахуванням наведеного матеріалу, узагальнено, що процес бюджетування передбачає шість основних етапів, правильна організація яких дозволить збільшити ефективність бюджетного процесу. Крім того, доведено, що бюджетуванню як елементу управління притаманні певні особливості, що стосуються контролю за виконанням бюджетних показників та відповідальності працівників, що беруть участь у бюджетному процесі.

Загалом в статті узагальнено підходи до організації процесу бюджетування на виробничих підприємствах, виділено етапи бюджетного процесу та основні складові зведеного бюджету. Розглянуто особливості та проблеми, які виникають при їх формуванні.

Ключові слова або словосполучення: Ключові слова: бюджет, зведений бюджет, бюджетування, бюджетний процес, бюджетний регламент, контроль.

ORGANIZATIONAL COMPONENT OF A COMPANY BUDGETING PROCESS

Oksana Dziuba, PhD in Economics, Associate Professor

Vinnitsa Trade and Economic Institute

of Kiev National University of Trade and Economic

Summary. The relevance of the research lies in the fact that one of the core processes providing the information required for company operation is budgeting. However, the organization of budgeting and master budget formation face certain difficulties and have distinctions affecting the final outcome.

The article is devoted to the research into the major distinctive features of the organizational component of a budgeting process in manufacturing companies including the types of budgets, stages of budgeting and budget performance tracking. Based on the systematization of the research findings the approaches to the budgeting process have been systematized. Due attention has been paid to the core types of the company budgets summarized in the consolidated company budget and the distinctions of their staged formation.

The research aims to determine key characteristics of the organization of the budgeting process in companies ranging from the budgeting process planning to formation of the company master budget. The research task is to analyze budgeting process in manufacturing companies and to give proposals as to its efficient implementation.

Such general scientific methods as analysis and synthesis, theoretical generalization, comparative analysis, cause-and-effect relationship, etc. were crucial for the task fulfilment.

The article analyses the key approaches to the interpretation of the notion of "budgeting", lists the types of budgets according to their qualification characteristics, budgeting methods, the main parts of the company master budget, and sources of information. Given the above material, the six key stages of the budgeting process have been pointed out and due organization thereof will enhance the efficiency of the budgeting process. In addition, it has been proved that budgeting, being a part of management, has certain specific features referring to budget performance tracking and control of the accountability of the staff involved.

Overall, the article summarizes the approaches to the organization of the budgeting process in manufacturing companies, points out the stages of budgeting and key components of a consolidated budget. In addition, it deals with specific features and problems arising in the process of budget formation.

Keywords: budget, consolidated budget, budgeting, budgeting process, budgeting agenda, control.

Постановка проблеми. Суб'єктам господарювання в умовах високої конкуренції необхідно постійно вдосконалювати рівень організації своєї діяльності та системи управління. Оскільки підприємства постійно працюють під впливом змін зовнішнього та внутрішнього середовища, виникає необхідність забезпечити оперативність впливу таких змін, шляхом своєчасного формування якісних та актуальних інформаційних потоків для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Одним з основних процесів, що дозволяє отримати необхідну інформацію є бюджетування всієї діяльності підприємства та аналіз виконання прогнозованих показників щодо руху грошових коштів, розміру фінансових ресурсів, стану рахунків, величини активів і зобов'язань тощо, та обґрунтування шляхів усунення відхилень.

Оскільки процес бюджетування відбувається за умов функціонування значної кількості структурних одиниць підприємства і, відповідно центрів відповідальності, прийняття рішень в значній марі залежать правильної побудови організаційної структури підприємства та самого процесу бюджетування, а отже, від центру управління, що організовує та контролює напрями формування потоків, обробки інформації та здійснює контроль. Таким чином, ґрунтовний підхід до організаційної складової процесу бюджетування на підприємстві є визначальним для її ефективності, що підтверджує актуальність теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження питання побудови процесу бюджетування на підприємстві є досить складним та актуальним питанням, якому присвячені праці вітчизняних науковців таких як А. М. Герасимович [1], О.М. Калініна [2], Ю.В. Безверхня [3], А.В. Череп [4] та інших. Дослідженням теоретичних та методичних аспектів бюджетування на підприємстві займалися М. А. Вахрушина, С.Ф. Голов, Т.П. Карпова, Л. В. Нападівська, К. Друрі, Ч. Т. Хонгрен та інші.

Невирішені складові загальної проблеми. Не зважаючи на достатню увагу науковців до зазначеної теми дослідження питання, виникає багато питань, які залишаються не вирішеними, особливо це стосується організації процесу бюджетування на підприємстві. Крім того лишається низка труднощів під час впровадження системи бюджетування на практиці, які потребують дослідження та пошуку шляхів зменшення їх негативного впливу на процесу формування зведеного бюджету.

Формування цілей статті. Мета дослідження полягає у визначенні основних особливостей організації процесу бюджетування на виробничих підприємствах починаючи від планування бюджетного процесу до формування загального бюджету підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сутність бюджетування, як правило, і з цим можна погодитись, полягає в тому, що діяльність підприємства планується на визначений термін, виходячи зі стратегічних і тактичних цілей, втілюється в конкретних показниках бюджетів різних рівнів, при цьому процес супроводжуються за допомогою даних бухгалтерського та управлінського обліків.

Крім того, бюджетування являє собою метод економічного управління діяльністю підприємства, спрямований на формування системи бюджетів, яка охоплює всі напрями діяльності підприємства та спрямована на підвищення ефективності його діяльності в поточному періоді та в перспективі [5]

На думку інших авторів бюджетування – більш комплексне поняття, що включає не тільки планування, облік і контроль, але й охоплює інші етапи процесу управління, такі як постановки цілей, виконання, стимулювання, мотивація, аналіз, формування управлінського впливу і коригування планів або виконання дій [6].

Окрім зазначених підходів бюджетування розглядається як управлінський інструмент розподілу (планування) ресурсів, представлених в грошових і натуральних показниках для досягнення стратегічних цілей підприємства. Бюджетування також можна представити як процес аналізу раніше прийнятих рішень (контроль), через який підприємство оцінює доцільність фактичного використання активів підприємства, ефективність та якість використаних джерел [7].

Основою всього процесу бюджетування виступає безпосередньо сам бюджет.

Бюджет – це фінансовий план, що охоплює всі сторони діяльності підприємства, що дозволяє зіставляти всі понесені витрати та отримані результати на майбутній період часу [8].

При дослідженні питання організації процесу бюджетування доцільно проаналізувати види бюджетів, що можуть складатись на підприємстві за їх кваліфікаційними ознаками.

Так, за об'єктом бюджетування бюджети можуть бути на виготовлення окремих виробів, функціональними (за центрами відповідальності), зведені, що узагальнюють всю діяльність підприємства.

За цільовим призначенням бюджети можуть поділятися на операційні (бюджет продаж, бюджет виробництва, бюджет придбання матеріалів, бюджет матеріалів, бюджет прямих витрат на оплату праці, бюджет виробничих накладних витрат, бюджет собівартості виготовленої та реалізованої продукції, бюджет адміністративних витрат, витрат на збут, інших операційних витрат, бюджет фінансових результатів тощо) фінансові, що відображають рух грошових коштів і фінансовий стан підприємства (бюджет грошових коштів, бюджет зміни власного капіталу, бюджет капітальних вкладень, бюджетний баланс тощо) та інвестиційні.

Крім того бюджет може бути статичний, при якому показники не підлягають коригуванню; змінний або динамічний, показники якого коригуються після завершення певного періоду (наприклад, місяця), у зв'язку зі зміною поточних умов діяльності та гнучкий, складений для декількох обсягів діяльності, які можуть бути досягнені у межах певного періоду внаслідок впливу факторів (зміни рівня інфляції, курсу валют, податкових ставок тощо).

Отже, бюджет, що охоплює всю суцільну діяльність компанії, називається основним або зведеним бюджетом. Він складається з ряду окремих, але незалежних бюджетів. Основний бюджет включає в себе фінансові проекти всіх індивідуальних бюджетів підприємства за певний період, зазвичай фінансовий рік.

При формуванні системи бюджетів для підприємства необхідно врахувати, що об'єктом бюджетування є як все підприємство як цілісна система, так і для кожний його окремий елемент, для яких встановлюються саме такі показники діяльності, які будуть максимізувати результат діяльності підприємства в цілому, а не лише цього елемента. Отже, всі показники, встановлені для кожного елемента системи, будуть взаємопов'язаними.

Система бюджетування полягає в тому, що параметри діяльності підприємства уточнюються на рівні його окремих структурних підрозділів (центрів відповідальності) за інформацією про доходи, витрати та результати діяльності. При цьому необхідно врахувати, що до центрів відповідальності належать центри доходів, витрат, прибутку й інвестицій.

Розробка бюджетів може здійснюватись за допомогою таких методів як метод нарощування, пріоритетний метод та метод бюджетування з нової точки. Найбільш розповсюдженим є метод нарощування, при якому за основу беруть звітні показники попереднього року з урахування перспектив діяльності підприємства. Метод пріоритетів полягає у тому, що за основу також беруться показники попередніх років, однак, при цьому враховуються обґрунтування пріоритетних напрямів відносного збільшення або скорочення бюджетних сум. При методі бюджетування з нульової точки всі показники бюджетів розраховуються наче діяльність підприємства здійснюється вперше.

Побудова процесу бюджетування значно залежить від правильності визначення цілей бюджетування та методики панування. Ще однією проблемою виступає відсутність або неповнота системи управлінського обліку, що впливає на достовірність даних та робить неможливим контроль і якісний аналіз виконання бюджету. Відсутність методики планування, управлінського обліку, стимулювання за результати виконання бюджетів, а також нерегулярний контроль і неповний аналіз нівелює цілі бюджетування та призводить до погіршення якості роботи, перевитрати ресурсів, не дозволяє правиль-

но оцінити як досягнуті цілі, так і майбутні перспективи [6].

Однак, необхідно зазначити, що бюджетування не може і не повинне визначатися стандартами обліку, навіть міжнародними, оскільки система бюджетування оперує нефінансовою інформацією, яка повністю втрачається у фінансовій звітності. І, нарешті, саме система бюджетування повинна визначати процедури управлінського обліку. Але, безумовно, планування і управлінський облік у межах системи бюджетування повинні бути взаємопов'язані, що необхідно насамперед для того, щоб порівняння план-факту було осмисленим [9].

Під час розгляду бюджетування як управлінської технології, за словами Д. П. Бірюліна, необхідно виділити три його елементи:

1) організаційне забезпечення – стосується питань внутрішньої організації підрозділів і служб підприємства, які несуть відповідальність за забезпечення та підтримку самого процесу бюджетування, а також передбачають вибір особи, яка б відповідала за правильне й своєчасне виконання процесу;

2) безпосередньо процес бюджетування, який розбивається на окремі процедури: планування, виконання бюджетів, збір і аналіз фактичних даних і т.д. При цьому повинен бути розроблений та затверджений регламент, за допомогою якого контролюється виконання всіх вказаних процедур;

3) технологія бюджетування – включає в себе формування і консолідацію бюджетів підприємства. Для цього розробляється фінансова структура підприємства, що представляє собою сукупність центрів відповідальності, для кожного з яких окремо формується відповідний бюджет [10].

Окремі автори, розглядаючи бюджетування як процес планування діяльності підприємства, пропонують такі етапи постановки бюджетування на підприємстві:

- структуризація бізнес-процесів і виділення центрів відповідальності;
- опис і паспортизація бізнес-процесів; створення бюджетного комітету;
- розроблення бюджетного регламенту; розроблення організаційно-фінансової моделі бюджетування;

- автоматизація розроблення бюджетів;

- створення системи мотивації досягнення бюджетних показників [11].

Особливістю організації процесу бюджетування на підприємстві є відсутність єдиного стандарту чи методики, яка б підходила для використання, незалежно від особливостей виду діяльності, галузі, кількості структурних підрозділів підприємства. Процес ускладнюється також відсутністю певного стандартного вигляду бюджетів підприємства. Отже, кожному окремому підприємству необхідний індивідуальний підхід до планування, з урахуванням специфіки галузі, обсягів діяльності та потреб управління щодо деталізації бюджетних показників.

Організація бюджетування за центрами відповідальності можлива лише при узгоджених взаємовідносинах структурних одиниць між собою та керівництвом підприємством, що створює основи об'єктивної оцінки внеску кожної структурної одиниці у досягнення спільного результату та відповідальності за отриманий результат.

Складанню бюджету підприємства на наступний звітний період передують формування основних задач та цілей діяльності підприємства на наступний звітний період.

Для правильності побудови процесу бюджетування виробничого підприємства необхідно визначитись, з якого бюджету доцільно розпочати, і це, як правило, бюджет продажу або реалізації, оскільки саме від обсягів діяльності буде залежати переважна більшість показників бюджету. При цьому необхідно проаналізувати ціну, обсяги та рентабельність кожного виду продукції та їх динаміку за попередні звітні періоди, з урахуванням прогнозу ринку, ціни конкурентів та інших факторів. Бюджет продажу може складатися за періодами (місяцями), видами продукції, філіями, географічними регіонами, клієнтами тощо. На цьому етапі здійснюється прогноз реалізації в натуральних та вартісних показниках в декількох варіантах: базовий, оптимістичний та песимістичний.

Обов'язковим при його складанні є порівняння планового обсягу зі значенням точки беззбитковості, яка характеризує такий обсяг виробництва, при якому сума доходів підприємства дорівнює сумі його постійних і змінних витрат, а прибуток рівний нулю. Вона визначається у натуральних чи вартісних показниках або у відсотках до потужності підприємства.

На підставі бюджету продаж розробляється бюджет виробництва продукції за її видами (виробнича програма підприємства), при цьому доцільно використовувати метод нормативних витрат. Даний бюджет виступає основою формування бюджетів пря-

мих матеріальних витрат, придбання матеріалів, загальновиробничих витрат. При їх складанні необхідно врахувати зміну ціни на матеріали, зміни валютного курсу, умов оплати праці тощо. На даному етапі розраховується величина нормативних запасів, враховуються пропозиції постачальників, аналізуються потужності підприємства з урахуванням графіку планових ремонтів та реконструкцій.

Крім того на основі бюджету продаж та з врахуванням додаткових даних розробляється бюджет адміністративних витрат та витрат на збут, інших операційних витрат, бюджет дебіторської заборгованості та руху грошових коштів. Складається графік надходження грошових коштів від покупців з врахуванням суми дебіторської заборгованості.

Бюджети, що зв'язані з оплатою праці складаються з врахуванням систем оплати праці, посадових окладів, відрядних розцінок тощо, з врахуванням кількості працівників та графіку оплати праці з врахуванням заборгованості з розподілом по підрозділам.

Окрім того, при формуванні зазначених бюджетів враховуються бюджети структурних підрозділів (центрів відповідальності) підприємства з врахуванням графіку витрат структурних підрозділів.

Для складання бюджетів здійснюють розрахунки потреб в сировині та матеріалах, враховуються тарифи на їх доставку, графік розрахунків з постачальниками. При формуванні бюджетів обов'язково розраховується потреба в енергоносіях на програму виробництва в вартісних та натуральних показниках, а також для потреб структурних підрозділів, розробляється графік розрахунків за енергоносіями.

Обов'язковим є розрахунок отриманих доходів та графік їх отримання від інших видів діяльності, амортизаційних відрахувань, залучених коштів у вигляді кредитів та інших зобов'язань.

На основі проведених розрахунків та бюджетів складається зведений бюджет, прогнозний звіт про прибутки та збитки та баланс, здійснюється аналіз бюджетних показників та формування пояснювальної записки.

Після проведення всіх необхідних розрахунків відбувається погодження, прийняття та затвердження бюджету.

Основними умовами успіху процесу бюджетування є достовірність і реальність даних наведених в бюджетах, а також залучення до процесу працівників різних підрозділів та їх стимулювання за виконання бюджетних показників.

В процесі формування бюджету підприємства першою ланкою виступають керівники центрів відповідальності, що формують бюджети та подають їх керівникам вищого рівня для узагальнення та складання зведеного бюджету.

Процес бюджетування це складний трудомісткий процес, що потребує залучення широкого кола фахівців підприємства, тому для його організації створюється бюджетний комітет, представники якого не тільки приймають участь в процесі формування бюджету, а й здійснюють контроль за його виконанням.

Порядок формування основного бюджету та окремих бюджетів підприємства затверджується відповідним внутрішнім документом, що частіше всього формується як бюджетний регламент або регламент бюджетного комітету, в якому, крім іншого, передбачається визначення джерел і формати отримання і передачі інформації. Отже, на початковому етапі формування самого бюджету виникає необхідність виваженого підходу щодо вибору осіб для формування бюджетного комітету, серед яких обов'язкова присутність представників керівництва, фінансових та бухгалтерських служб та основних центрів відповідальності тощо. На наступному етапі, що, як правило, передбачено регламентом, здійснюється збір необхідної інформації, розрахунок на її основі визначеної системи показників та передачі сформованого масиву даних відповідним користувачам.

Ефективність реалізації даного етапу залежить від правильного окреслення джерел інформації, строків її отримання, затверджених форм. Інформаційні джерела можна узагальнити за такими їх видами:

- облікова інформація підприємства;
- дані фінансової, податкової, статистичної, управлінської звітності підприємства;
- показники аналізу виконання бюджетів минулих періодів за центрами відповідальності та видами бюджетів або тільки фактичні показники діяльності, якщо бюджети минулих років відсутні;
- нормативно-правові акти, вимоги яких мають бути враховані при формуванні бюджетів;

- облікова політика і стратегія розвитку підприємства;
- інші джерела.

З врахуванням наведеного матеріалу, можна узагальнити, що процес бюджетування передбачає шість основних етапів:

- планування (складання бюджетів всіх рівнів);
- затвердження бюджетів;
- контроль виконання бюджетних показників;
- формування звітних форм про виконання бюджетів;
- аналіз виконання бюджетів;
- формування висновків та пропозицій в результаті аналізу виконання бюджетів та їх врахування при складанні бюджетів на наступні звітні періоди.

Важливою ланкою процесу бюджетування виступає контроль бюджетних показників та аналіз відхилень. Порівняння фактичних даних із запланованими дає можливість виявити ділянки, на які в першу чергу необхідно зосередити увагу керівництва, а також виявити проблеми планування, якщо вони мали місце.

Таким чином, аналіз відхилень, що проводиться щомісяця, надає можливість ідентифікувати проблемну ділянку, яка потребує першочергової уваги, виявити нові можливості, що не були враховані в процесі розробки бюджету. Крім того аналіз відхилень є головним фактором оцінки діяльності центру відповідальності (структурного підрозділу) та його керівника та стимулювання за виконання показників бюджету або позитивного відхилення від показників (суми економії матеріалів, фонду оплати праці тощо).

Висновок. Проведене дослідження дозволило дійти висновку про відсутність єдиного погляду на сутність бюджету та процесу бюджетування.

Викладені у статті результати дослідження можуть виступати важливим підґрунтям для з'ясування проблемних питань щодо впровадження бюджетування на вітчизняних виробничих підприємствах. Проведене дослідження надало можливість систематизувати та виділити основні підходи до трактування поняття «бюджетування», а також визначити види бюджетів за кваліфікаційними ознаками, методи їх складання, основні складові основного зведеного бюджету підприємства, джерела інформації. З врахуванням наведеного матеріалу, узагальнено, що процес бюджетування передбачає шість основних етапів, правильна організація яких дозволить збільшити ефективність бюджетного процесу. Крім того, бюджетуванню як елементу управління притаманні певні особливості, що стосуються контролю за виконанням бюджетних показників та відповідальності працівників, що беруть участь у бюджетному процесі. При цьому важливу роль відіграє стимулювання за виконання показників бюджету або позитивного відхилення від показників.

Перелік посилань:

1. Герасимович А. М. Методичні засади управлінського обліку виробничих витрат в умовах бюджетування [Електронний ресурс] / А. М. Герасимович, І. А. Герасимович, Н. А. Морозова-Герасимович // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. - 2014. - № 2. - С. 15-19. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2014_2_5

2. Калініна О. М. Етапи розробки і впровадження бюджетування [Електронний ресурс] / О. М. Калініна // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. - 2010. - № 1. - С. 57-64. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg_2010_1_8

3. Безверхня Ю. В. Бюджетування як метод управлінського обліку та його відображення у звітності [Електронний ресурс] / Ю. В. Безверхня // Економічні науки. Сер. : Облік і фінанси. - 2012. - Вип. 9(1). - С. 57-62. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof_2012_9\(1\)_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof_2012_9(1)_10)

4. Череп А. В. Теоретичні основи бюджетування на підприємстві [Електронний ресурс] / А. В. Череп, Д. В. Куліш // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. - 2013. - № 2. - С. 202-205. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2013_2_34

5. Удалих О. О. Бюджетування як метод економічного управління діяльністю підприємства [Електронний ресурс] / О. О. Удалих // Фінансові дослідження. - 2016. - № 1. - С. 96-100. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/find_2016_1_14

6. Фісуненко П. А. Роль бюджету та процесу бюджетування в управлінні підприємством [Електронний ресурс] / П. А. Фісуненко, А. А. Сорока // Молодий вчений. - 2016. - № 5. - С. 178-181. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_5_48

7. Романчук А. Л. Організаційні питання впровадження бюджетування на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / А. Л. Романчук // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. - 2012. - Вип. 3. - С. 287-294. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2012_3_53

8. Столяров Г. П. Теоритичні аспекти формування системи планування та бюджетування на підприємстві [Електронний ресурс] / Г. П. Столяров, Р. П. Пєнова // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. - 2016. - Вип. 4. - С. 84-94. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rmegt_2016_4_9

9. Зайцева І. П. Бюджетування на основі міжнародних стандартів фінансової звітності в банках [Електронний ресурс] / І. П. Зайцева // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. - 2012. - Вип. 36. - С. 172-179. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pprbsu_2012_36_21

10. Бирюлин Д.П. Постановка бюджетирования на промышленном предприятии / Д.П. Бирюлин. // Финансовый менеджмент. – 2006. - №4. – С.15-19.

11. Бугай В. З. Аспекти бюджетування в управлінні господарською діяльністю на підприємстві / В. З. Бугай, А. В. Бугай, Ю. Ю. Ренгевич // Вісник Запорізького національного університету. – 2010. – № 4 (8). – С. 10–16.

Стаття надійшла: 01.05.2017 р.

Рецензент: д.держ.упр., проф. Маліков В.В.

Рецензент: д.е.н., проф. Денисюк О.М. (Вінницький торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету)



УДК 659.019 (046)

JEL Classification: M 100

ОБҐРУНТУВАННЯ МЕТОДИКИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Курилова Н. М., здобувач

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Анотація. Дана стаття присвячена вивченню питань, які стосуються підходів щодо формування та реалізації стратегії управління змінами на підприємстві. Предметом дослідження виступають теоретичні та методичні аспекти формування, вибору та реалізації стратегії управління змінами на підприємстві. Метою даної статті є обґрунтування методичного підходу щодо формування стратегії управління змінами на підприємстві. Проведене дослідження теоретичних аспектів формування стратегії змін на підприємстві показало, що мало уваги приділяється саме систематизованому процесу управління змінами. Більше акцентуються питання, які розкривають підходи щодо управління стратегічними змінами. При цьому існує велика різниця між стратегічними змінами, і стратегією управління змінами. Перші торкаються підходів по вирішенню глобальних проблем, з якими стикнулося підприємство, і обмежуються загальними підходами по усуненню даних проблем. Поняття стратегії управління змінами носить більш методичний характер, і акцентується на розробці методичних підходів або процесів по вирішенню проблеми, що виникла, з наданням конкретних поетапних варіантів або шляхів виходу зі складної ситуації. Тому в статті запропоновано методичний підхід формування та реалізації стратегії управління змінами. Даний підхід представлено у вигляді алгоритму і розбито на етапи. Ще один момент на який варто звернути увагу, це те, що алгоритм формування стратегії змін побудовано з урахуванням позиції трьох типів змін – незапланованих, запланованих і сценарних. Незаплановані змінами - непередбачувані дії, в більшій мірі ініційовані з боку зовнішнього середовища. Заплановані зміни - певні перетворення, що відбуваються здебільшого всередині підприємства. Сценарні зміни - ретельно спланований сценарій поведінки підприємства на перспективу. В якості етапів формування стратегії змін виділено етап діагностики та підготовки до проведення змін, етап планування стратегії змін, етап реалізації та етап оцінки ефективності змін.

Ключові слова: зміни, стратегія змін, алгоритм стратегії змін.

JUSTIFICATION THE METHOD OF THE CHANGES MANAGEMENT STRATEGY FORMATION AT THE ENTERPRISE

Natalya Kurilova

Kharkiv National Automobile and Highway University

Summary. This article is dedicated to the study of issues, related to approaches for formation and implementation of the management changes strategy at the enterprise. The subjects for the study are theoretical and methodological aspects of the formation, choice and implementation of the management changes strategy at the