

БЮДЖЕТНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ СУПЕРМАРКЕТІВ

Анотація. У статті розглядаються питання розробки ефективної системи бюджетного управління для отримання необхідної контрольної-аналітичної інформації, що дозволить приймати обґрунтовані управлінські рішення на підприємствах мережі супермаркетів. В основу визначення методичного підходу до формування бюджетного управління мережі супермаркетів було покладено визначення потреби в контрольній-аналітичній інформації на кожному з етапів розробки та реалізації управлінських рішень.

Ключові слова: бюджетне управління, торговельне підприємство, мережа супермаркетів, управлінське рішення.

Summary. The article deals with the development of an effective system of budgetary control to obtain the necessary control and analytical information that will make informed management decisions in enterprises of supermarket chain. The definition of methodical approach to form budget management of supermarket chain was the determination of the need for control and analytical information at each stage of the development and implementation of management decisions.

Key words: budgeting, trading enterprise, supermarket retail chain, management solutions.

Постановка проблеми. У зв'язку з переходом України до ринкової економіки та розвитком підприємництва спостерігається значне збільшення конкуренції, що доволі чітко простежується серед підприємств роздрібною торгівлі. Ускладнення структури, укрупнення торговельних підприємств потребує постійного удосконалення системи прийняття управлінських рішень. Для того, щоб ефективно функціонувати на ринку та здобути переваги в конкурентній боротьбі, торговельним підприємствам необхідно мати ефективну систему управління. Саме від ефективно налагодженої системи управління залежить успішність і конкурентоспроможність підприємств. У системі управління діяльністю торговельного підприємства найбільш складним і неоднозначним питанням є вибір ефективної технології управління. Це обумовлено тим, що обрана управлінська технологія повинна давати можливість ефективно використовувати наявні можливості підприємства, відповідати його цілям і давати можливість збільшити його ринкову вартість. Отже, перед кожним вітчизняним підприємством роздрібною торгівлі, зокрема мережею супермаркетів, стоїть одне з найважливіших питань про вибір оптимальної моделі бюджетного управління, що дозволить збільшити ефективність діяльності підприємства в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розвитку теоретичних і методичних основ бюджетного управління підприємств присвячені праці таких провідних вітчизняних і зарубіжних науковців, як І. Ансофа [1], І. О. Бланка [2], А. А. Мазаракі [3]. Проблемою постановки бюджетування на підприємстві займається велика кількість учених та економістів-практиків, зокрема П. С. Боровков [4], В. В. Васильєва [5], Є. Ю. Добровольський [6],

В. А. Дурнов [7], В. П. Савчук [8], В. М. Самочкин [9], І. В. Сугорова [10], В. Е. Хруцький [11] та ін. Серед вітчизняних вчених, які досліджували питання щодо бюджетування на підприємствах, можна виділити праці Н. В. Бугаса [12], О. С. Кравченко [13], Ж. Лисенко [14], С. А. Ткаченко [15], Н. В. Чебанова [16]. У роботах згаданих вчених доведено, що розробка й прийняття управлінських рішень неможливі без наявності достовірної та своєчасної інформації, схеми та технічних засобів обробки, інформаційних потоків, що забезпечують реальний стан підприємства. Однак на сьогоднішній день у сучасній вітчизняній економічній літературі відсутні фундаментальні розробки, що розкривають природу, функції, методи, зміст бюджетування, що показують можливості застосування цього інструменту економічного управління на підприємствах з урахуванням специфіки їхньої діяльності. Необхідно відзначити, що єдності думок щодо апарату бюджетування та методичних рекомендацій до постановки бюджетування на підприємстві не існує, зокрема ці питання недостатньо досліджені у сфері роздрібною торгівлі.

Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності торговельних мереж через впровадження моделі бюджетного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних ринкових умовах господарювання відбувається переорієнтація на більш повне використання якісних чинників економічного зростання, зокрема за рахунок застосування сучасних управлінських технологій для підвищення ефективності діяльності. Однією із таких технологій є бюджетування. Використання тех-

нології бюджетування в управлінні компанією отримало велику популярність. Бюджетування як спосіб детального обліку та оптимізації витрат в управлінні розроблений досить давно, і в західних компаніях бюджетування є стандартним інструментом управління. Бюджетування (бюджетне управління) — це управлінська технологія фінансового планування, обліку і контролю доходів і витрат, одержуваних від бізнесу на всіх рівнях управління, яке дозволяє аналізувати плановані і фінансові показники. Воно дає можливість скласти точну, зручну для сприйняття, контролю, аналізу та планування картину, яка відобразить реальний стан, із чітким виявленням пріоритетів розвитку підприємства. Бюджетне управління призначено для вироблення і підвищення фінансової обґрунтованості прийнятих управлінських рішень.

Постановка системи бюджетного управління в супермаркеті дозволяє отримати такі переваги:

- знизити складність процесу бюджетування шляхом його децентралізації (надмірно централізований бюджет складно розробляти, корегувати і відстежувати його виконання);

- підвищення відповідальності конкретних виконавців шляхом делегування їм повноважень і відповідальності за виконання певних показників бюджету;

- забезпечення належної координації діяльності всіх служб управління підприємством для досягнення затверджених у бюджеті результатів;

- оперативне управління ресурсами, оборотними коштами і запасами, підвищення ефективності їх використання;

- можливість обґрунтування необхідності виділення фінансових ресурсів на різні напрямки господарської діяльності та визначення найбільш доцільних та ефективних комерційних заходів у межах, забезпечених наявними ресурсними можливостями для їх здійснення;

- підвищення фінансової прозорості;

- побудова ефективної системи мотивації, пов'язаної із фінансовими планами компанії.

На етапі постановки системи бюджетного управління на підприємстві ця система реалізована на рівні супермаркетів. На основі аналізу літературних джерел відомо, що постановка системи бюджетування законодавчо і нормативно не регламентується державними органами. У цьому зв'язку форми і форми бюджетів, а також регламент їх розробки, затвердження, реалізації та контролю затверджуються керівництвом самого суб'єкта господарювання. У зв'язку з вищесказаним дуже важливо на початковому етапі грамотно побудувати алгоритм бюджетування та аналізу. Функціонування цієї системи можна навести за такою концептуальною схемою (рис. 1).



Рис. 1. Схема функціонування системи бюджетного управління супермаркетів

Складання планових бюджетів здійснюється планово-економічним відділом на основі статистичної інформації про діяльність кожної одиниці роздрібною мережі за минулі періоди. Планування діяльності підприємства — бажання проаналізувати відповідність фактичних результатів діяльності запланованим. Бюджетний план формується з урахуванням пропозицій керівників супермаркетів і після затвердження керівництвом підприємства доводиться на рівень магазинів.

Ефективність виконання планів безпосередньо залежить від ступеня мотивації працівників, кожен з яких повинен знати ефект від вкладеної праці. З метою підвищення продуктивності відділів продажу необхідно розробити і впровадити систему преміювання, яка поставить в пряму залежність наявності премії від результатів діяльності основних підрозділів магазину.

Одним із першочергових заходів є визначення структури центрів бюджетного управління

ня. Отже, при постановці системи бюджетного управління всередині супермаркету необхідно визначити його структуру. Розробка типової структури дозволить усунути:

- відмінності в кількості відділів порівнюваних супермаркетів;
- відмінності найменувань відділів різних супермаркетів;
- відмінності в закріпленні класів, підкласів, видів товарів за аналогічними відділами різних супермаркетів.

Введення типової структури на підприємстві забезпечить:

- вдосконалення існуючої структури супермаркету для забезпечення найбільшої ефективності/продуктивності відділів продажу;
- можливість проведення аналізу діяльності відділів різних супермаркетів і порівняння ефективності їхньої діяльності;
- приведення відділів кожного супермаркету до однакових назв і однакових форм звітності для полегшення функціонування системи бюджетного управління на рівні структурних підрозділів супермаркетів;
- можливість використання при побудові нових супермаркетів.

Визначальним при постановці і подальшому функціонуванні системи бюджетного управління є ефективність інформаційних засобів підтримки і рівень її автоматизації. Тому перед прийняттям рішення про постановку системи бюджетного управління структурними підрозділами супермаркету необхідно дослідити використання на підприємстві програмних засобів і рівень технічної забезпеченості.

Основними напрямками робіт із впровадження системи бюджетного управління мають бути такі заходи:

- діагностика системи планування і контролю «Як є»;
- розробка концепції системи бюджетного управління «Як потрібно»;
- розробка фінансової структури підприємства і супермаркетів;
- розробка складу, змісту планово-бюджетних форм для центрів прибутку;
- розробка системи бюджетного планування, методик формування бюджетів за центрами прибутку;
- розробка системи управлінської звітності, системи контролю в рамках системи бюджетного управління;
- розробка циклограми формування планових завдань та обліку їх виконання;
- моделювання системи бюджетного управління супермаркету;
- розробка організаційно-регламентуючих документів: положень, методик, регламентів;

— автоматизація виконання процедур бізнес-процесу з постановки і впровадження бюджетного управління.

Реалізація зазначених цілей і завдань з виконанням запропонованої послідовності робіт дозволить сформувати сучасну ефективну систему бюджетного управління на підприємстві.

Система бюджетного управління дозволить зробити діяльність фінансово прозорою, оцінити прибутковість кожного з підрозділів, здійснювати цільове преміювання за результатами діяльності окремих підрозділів, що підвищить їх зацікавленість у кінцевому результаті, залучити співробітників в процес планування, контролю, що в цілому сприяє підвищенню лояльності та продуктивності праці працівників.

Таким чином, впровадження системи бюджетного управління приводить в дію механізм підвищення ефективності діяльності підприємства. Бюджетування виконує організуючу роль для підрозділів і підприємства в цілому, визначаючи рамки, в межах яких слід працювати. При цьому ефективність розуміється як здатність компанії досягати поставлених цілей, виражених у виді фінансових показників.

Висновки. Дослідження розробки і реалізації управлінських рішень з точки зору підвищення ефективної роботи підприємства через запровадження бюджетного управління дозволило визначити основні напрямки робіт та заходи з постановки бюджетного управління, а також переваги від його впровадження. Використання визначених методичних підходів з розробки і застосування бюджетного управління дозволить підприємствам роздрібної торгівлі мережі супермаркетів оптимізувати роботу відносно збору та обробки даних, формування зацікавленості та стимулювання персоналу до виконання планових завдань, наближення розробки завдань до місць їх реалізації з метою перетворення планових показників доходу, витрат та прибутку у фактичні результати, що дозволить підвищити ефективність діяльності мережі супермаркетів через диференціювання центрів відповідальності за результатами діяльності. Перспективою подальших наукових розробок в цьому напрямку є розробка методики бюджетного управління на всіх рівнях підприємства.

Література

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент / И. Ансофф ; пер. с англ. — СПб. : Питер, 2011. — 344 с.
2. Бланк І. А. Стратегія і тактика управління фінансами / І. А. Бланк. — К. : МП «ІТЕМ», 2006. — 345 с.
3. Мазаракі А. А. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність : монографія / А. А. Мазаракі, Д. М. Пшеслін-

- ський, І. В. Смолін. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. — 384 с.
4. Бюджетирование: шаг за шагом / [Е. Добровольский, Б. Карабанов, П. Боровков и др.]. — 2-е изд., доп. — СПб. : Питер, 2014. — 480 с.
5. Васильева В. В. Методические подходы к интеграции систем управленческого учета, бюджетирования и сбалансированных показателей как эффективных инструментов управления на предприятии / В. В. Васильева, О. А. Гаврилова // Вестник Астраханского ГТУ. — 2010. — № 1. — С. 36–46.
6. Бюджетирование: шаг за шагом / [Е. Добровольский, Б. Карабанов, П. Боровков и др.]. — 2-е изд., доп. — СПб. : Питер, 2014. — 480 с.
7. Дурнов В. А. Проблемы внедрения систем бюджетирования / В. А. Дурнов // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. — 2011. — № 2. — С. 143–145.
8. Савчук В. П. Управление прибылью и бюджетирование / В. П. Савчук. — 3-е изд. — М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2012. — 434 с.
9. Гибкое развитие предприятия: Эффективность и бюджетирование / [В. Н. Самочкин, Ю. Б. Пронин, Е. Н. Логачева и др.]. — 2-е изд., доп. — М. : Дело, 2012. — 344 с.
10. Сугорова И. В. Совершенствование методов бюджетного планирования расходов / И. В. Сугорова // Вестник Северо-Осетинского государственного университета. — 2013. — № 4. — С. 482–486.
11. Хруцкий В. Е. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования / В. Е. Хруцкий, В. В. Гамаюнов. — 2-е издание, перераб. и доп. — М. : Финансы и статистика, 2007. — 464 с.
12. Бугас Н. В. Бюджетування як ефективний інструмент управління витратами / Н. В. Бугас // Бізнес Інформ. — 2012. — № 5. — С. 190–193.
13. Кравченко О. С. Місце бюджетного управління в загальній системі управління торговельним підприємством / О. С. Кравченко, О. С. Брагіна // Бізнес Інформ. — 2014. — № 1. — С. 154–158.
14. Лисенко Ж. Бюджетування як інструмент забезпечення стратегічного та поточного планування / Ж. Лисенко // Наукові праці національного університету харчових технологій. — 2012. — № 45. — С. 128–133.
15. Ткаченко С. А. Методичний механізм функціональної підсистеми «Бюджетування» / С. А. Ткаченко // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». — 2010. — № 690. — С. 738–742.
16. Чебанова Н. В. Концепція бюджетного контролю в управлінні витратами підприємств / Н. В. Чебанова // Вісник економіки транспорту і промисловості. — 2013. — № 41. — С. 227–229.