

**СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ БЮДЖЕТУВАННЯМ
НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується високою динамікою її складових, що обумовлює невизначеність зовнішнього середовища підприємства, яка багаторазово збільшує ризики його функціонування та істотно ускладнює процес управління різними видами діяльності.

Перехід підприємств до роботи у нових економічних умовах викликав суттєве збільшення вимог до якості системи фінансового планування. Невідповідність існуючих методів та процедур планування сучасним умовам ведення фінансово-господарської діяльності, інформаційний вакуум, безперервні та здебільшого непередбачувані зміни в економічній, політичній та соціальній сферах призвели до того, що розроблені плани швидко втрачають свою значущість у зв'язку з тим, що значно розбігаються з мінливою дійсністю. Тому в умовах трансформаційної економіки необхідно використовувати підходи до управління підприємством, що ґрунтуються на стратегічному та оперативному плануванні всіх видів діяльності, аналізі та контролі за виконанням планів, розробці індикаторів фінансового стану підприємства, що заздалегідь сигналізують про негативні тенденції та дозволяють виявляти причини дестабілізації для прийняття відповідних корегуючих рішень. Переліченим вимогам відповідає система бюджетування підприємства, що є складовою частиною його системи фінансового менеджменту.

Вивченню проблем системного підходу до організації та управління системою бюджетування фінансово-господарської діяльності підприємств присвячена велика кількість наукових досліджень закордонних спеціалістів у галузі фінансового планування: Андерсона Г., Брейлі Р., Джонса Е., Друрі К., Ірвіна Д., Карліна Т., Майерса С., МакМіна А., Міллза Ш., Нідлза Б., Пірсона Д., Пітерсона П., Речліна Р., Сігела Дж., Хана Д., Шима Дж., Бланка І.А., Ковальова В.В., Хруцького В.Є., Шеремета А.Д., Щіборща К.В. та інших. Проте варто зазначити, що результати цих досліджень недостатньо адаптовані до умов вітчизняної економіки.

Таким чином, проблему системного підходу до організації та управління бюджетуванням на підприємствах слід вважати актуальною як на теоретичному, так і на практичному рівні.

Формулювання цілей статті. Метою статті є підвищення ефективності процесів фінансового менеджменту підприємств харчової промисловості через використання системного підходу до організації та управління системою бюджетування.

Виклад основного матеріалу. Бюджетування, основою якого хоча і є планування, зокрема фінансове, за обсягом та вагомістю ролі у процесі підготовки управлінських рішень, набуває ознак більш широкої дії, ніж планування, внаслідок того що охоплює й функції контролю та аналізу.

Бюджетування можна охарактеризувати як процес організації управління фінансово-господарською діяльністю суб'єктів господарювання, що базується на розробці бюджетів у розрізі центрів відповідальності, чи напрямків діяльності, організації контролю за їх виконанням, аналізу відхилень від бюджетних показників та регулюванні на цій основі господарської діяльності з метою узгодження і досягнення намічених результатів на всіх рівнях управління [1,13]. Бюджетування можна представити як систему фінансового управління підприємством (рис. 1).

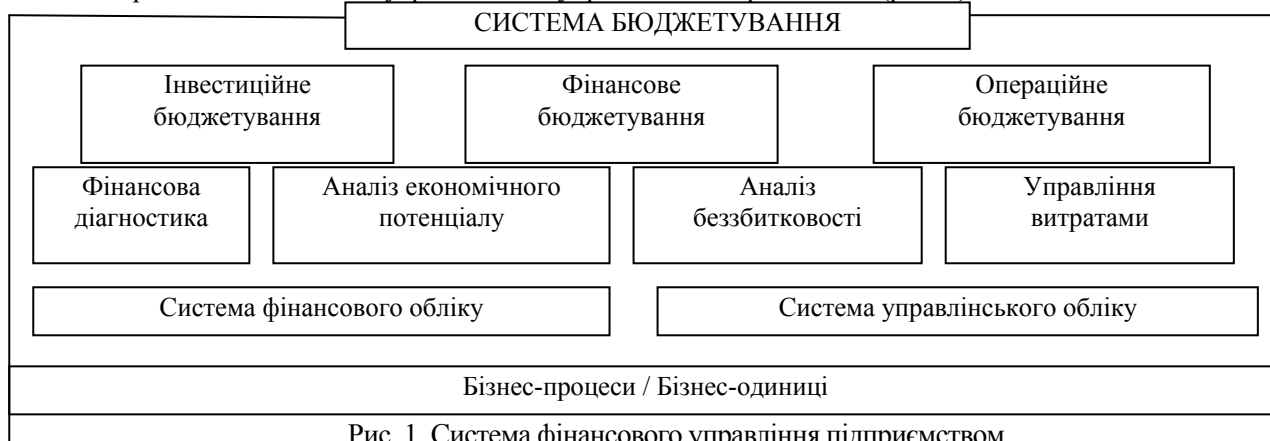


Рис. 1. Система фінансового управління підприємством

Таким чином, системою бюджетування називається комплекс взаємопов'язаних методів, засобів, форм та організаційних структур, що забезпечує формування ефективних виробничо-економічних та фінансових планів, управлінських рішень та вірогідної фінансової звітності, спрямований на досягнення поставлених перед підприємством цілей.

Системний підхід до управління бюджетуванням на підприємстві передбачає взаємоузгодження усіх ланок цього процесу.

Базовою ланкою бюджетування на підприємстві є операційні бюджети, які трансформують та формалізують кількісні показники у вартісні й характеризують перспективні надходження і використання фінансових ресурсів підприємства. Основна частина операційних бюджетів прямо чи опосередковано впливає на кінцеві показники, й перш за все показники доходів, витрат та ефективності діяльності на кожному етапі фінансово-господарських процесів і структурних підрозділів підприємства.

На підставі операційних бюджетів розробляються основні та фінансові бюджети, в яких відображується і формалізується вплив прийнятих рішень у виробничій, комерційній, інвестиційній діяльності підприємства на його активи, фінансові ресурси й фінансову стійкість протягом бюджетного періоду.

В інвестиційному бюджеті формалізуються питання оновлення та вибуття основних засобів, будь-яких інших довгострокових вкладень ресурсів підприємства, що й становить основу інвестиційного циклу [5, 234-237].

З метою вдосконалення системи фінансового управління з використанням бюджетування є доцільним доповнення в частині операційних бюджетів підприємств аналітичними бюджетами, тобто такими, в яких на операційному рівні подається кластер інформації про ефективність виробничої та комерційної діяльності. Аналітичні бюджети пропонуються розробляти у вигляді бюджетів постійних, змінних витрат та маржинального доходу. В узагальненому вигляді схематично сукупність бюджетів та їх взаємозв'язки з виділенням групи аналітичних бюджетів, подано на рис. 2 [4, 123].

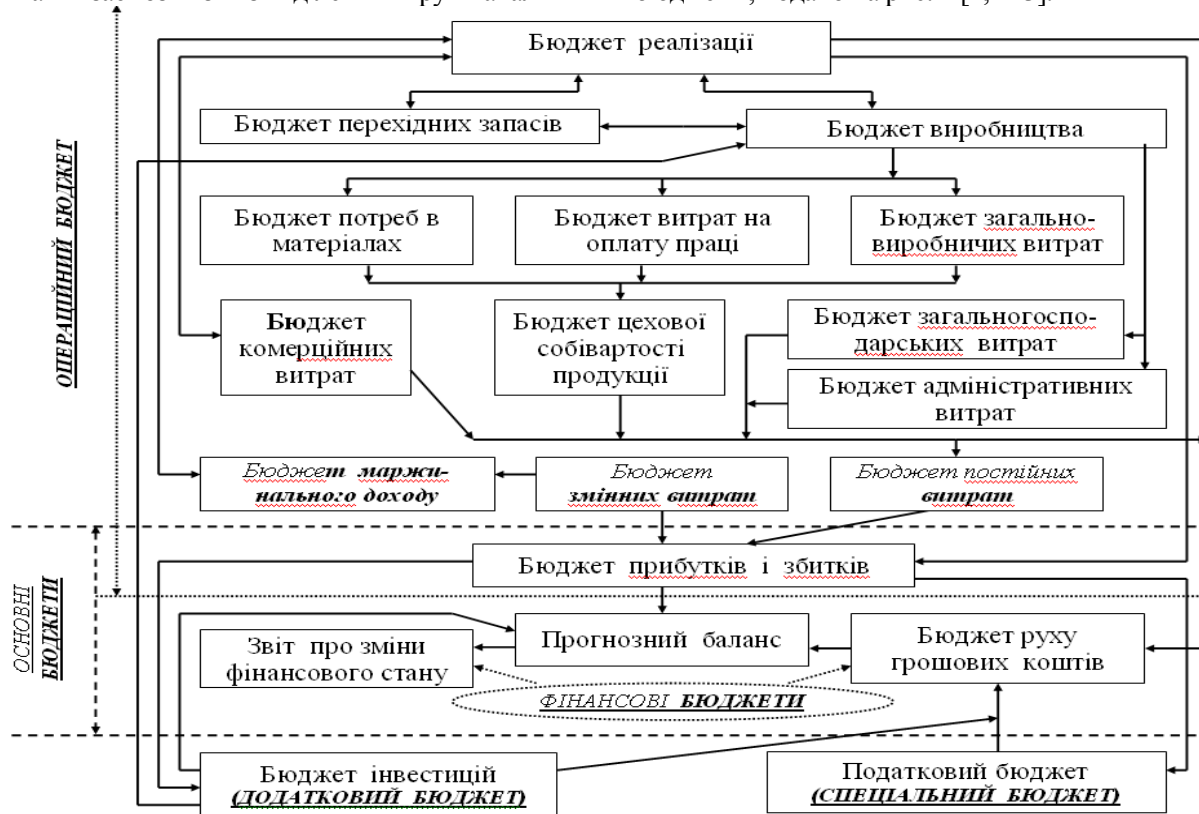


Рис. 2. Структурна схема бюджетів та їх взаємозв'язки

З метою підвищення ефективності результатів фінансово-господарської діяльності підприємств харчової промисловості варто притримуватись чотирьох етапів організації бюджетного процесу: перший етап пов'язаний з розробкою загальних стратегічних цілей підприємства та їх узгодженні з тактичними цілями; другий етап – діагностика існуючої організаційної структури, інформаційної системи, систем планування та контролю; третій етап полягає у проектуванні й затвердженні змін

організаційної структури, визначенні центрів відповідальності, в розрізі яких буде здійснюватись бюджетування і формування фактичної облікової та аналітичної інформації, консолідації бюджетів у загальну систему бюджетів, побудові системи контролю аналізу відхилень бюджетних показників від фактичних результатів; останній, четвертий етап пов'язаний з навчанням спеціалістів, керівників центрів відповідальності й вищого рівня менеджменту, а також з безпосереднім впровадженням бюджетування.

При цьому слід зазначити, що максимальний ефект від впровадження бюджетування можна очікувати на великих підприємствах харчової промисловості, саме тому що, вони мають значну кількість різних підрозділів й відділів, які можна класифікувати як центри відповідальності, а також переважна їх більшість здійснює декілька видів діяльності (табл. 1).

Таблиця 1

Оцінка результатів впровадження бюджетування в залежності від розмірів підприємства (у %)

Результати впровадження бюджетування	Мале під-во	Середнє під-во	Велике під-во
1. Координація окремих видів діяльності	66,1	87,2	96,3
2. Координація дій підрозділів	58,4	75,6	88,2
3. Покращення процесів інформаційного обміну	57,9	73,2	94,0
4. Підвищення мотивації керівників центрів відповідальності й персоналу	62,6	82,6	90,5
5. Покращення фінансового результату на підставі раціоналізації розподілу й використання ресурсів, оптимізації витрат	74,3	89,3	94,2
6. Підвищення оперативності управлінських дій	73,2	93,5	95,6
7. Покращення платоспроможності на підставі управління грошовими потоками	75,6	91,2	93,0

Значні масштаби підприємства призводять до послаблення координації та взаємодії різних структурних одиниць в процесі досягнення основної мети, ускладнення процесів інформаційного обміну і погіршення комунікацій, формалізації та бюрократизації процесу управління, особливо за умов високого рівня централізації. Враховуючи надбання вітчизняного і зарубіжного досвіду з фінансового планування та складання бюджетів при побудові системи бюджетування, можна помітити вигоди децентралізації управління (тобто при наданні керівникам підрозділів свободи дій в межах бюджетних показників) з залученням менеджерів всіх рівнів управління до процесу бюджетування, що дозволяє покращити координацію управлінської діяльності на підприємстві, підвищити ефективність процесів інформаційного обміну, послабити тенденцію до бюрократизації, а також підвищити мотивацію керівників центрів відповідальності та всього персоналу в цілому [3].

Доцільно також навести об'єктивні та суб'єктивні фактори, що обмежують впровадження бюджетування на вітчизняних підприємствах харчової промисловості (табл. 2).

Таблиця 2

Оцінка факторів, які обмежують використання бюджетування на вітчизняних підприємствах (у %)

Об'єктивні фактори	Так	Суб'єктивні фактори	Так
1. Висока нестабільність зовнішнього середовища.	46,6	1. Дефіцит часу, в зв'язку з пріоритетом поточних справ.	38,2
2. Низький рівень загальної управлінської культури.	61,8	2. Переконавання про відсутність впливу планування на результати діяльності.	32,1
3. Низький рівень накопиченого капіталу підприємств.	69,5	3. Переконаність в тому, що головний фактор успіху підприємства – підприємницький талант керівників, інтуїція, зв'язки.	41,2
4. Висока залежність від державного (міського) бюджету (для державних й муніципальних підприємств).	20,6	4. Недостатній рівень кваліфікації керуючих.	80,9
		5. Відсутність змістовної методичної основи.	26,0
		6. Негативне відношення до планування, через асоціацію з радянською плановою економікою.	61,1
		7. Занадто теоретизований підхід до планування з боку працівників планово-економічних відділів.	

Як свідчать дані таблиці, поряд з низьким рівнем накопиченого капіталу та відсутністю змістовної методичної основи, одним з суттєвих стримуючих факторів впровадження бюджетування є низька управлінська культура.

Бюджетування в західних країнах, базується на традиціях ринкового господарства та високій загальній управлінській культурі компаній, рівень якої в Україні, на сучасному етапі розвитку, поки що недостатній. Тому, в процесі трансформації системи управління, не слід ставити завдання впровадження бюджетування як самодостатнє. Це говорить про необхідність залучення усього комплексу можливих заходів державного регулювання стосовно покращення бюджетної політики підприємств (тобто створення сприятливих умов зовнішнього середовища) та активізацію зусиль самого підприємства, направлених на досягнення належного рівня управлінської культури (формування сприятливого внутрішнього середовища).

Фінансове управління підприємством не поліпшиться, якщо менеджери не будуть розуміти мети та функції створеної системи, не знатимуть її інформативних і аналітичних можливостей. Тому реалізація системного підходу до управління бюджетуванням повинна мати послідовний характер та охоплювати весь комплекс практичної діяльності підприємства.

У статті розглянуто особливості організації системи бюджетування на підприємстві та базові аспекти управління нею. Було також виявлено і систематизовано чинники, які стоять на заваді впровадження бюджетування й удосконалення системи фінансового управління підприємств харчової промисловості. Для зменшення негативного впливу цих чинників потрібно застосовувати комплексний підхід, пов'язаний із використанням заходів стосовно накопичення фінансових ресурсів, підвищення рівня кваліфікації управлінських кадрів, поліпшення інформаційного та комунікаційного забезпечення тощо.

При побудові системи бюджетування необхідно враховувати принцип ефективності, сутність якого полягає у тому, що витрати, пов'язані з організацією й функціонуванням бюджетування, не повинні перевищувати ефект, який буде отримано від його впровадження. Необхідність вдосконалення системи бюджетування повинна бути обумовлена покращенням фінансових результатів діяльності підприємства.

Література

1. Федосов В.М. Сутність і проблематика бюджетування: українські реалії / В.М. Федосов, Т.С. Бабич // *Фінанси України*. – 2008. – № 1. – С. 3-23.
2. Зав'ялов Д.Ю. Оцінка ефективності бюджетних витрат: порівняльний аналіз / Д.Ю. Зав'ялов // *Фінанси*. – 2008. – № 10. – С. 6-10.
3. Батіна І.М., Тульська А.Ю. БОР як інструмент підвищення ефективності бюджетних послуг / І.М. Батіна, А.Ю. Тульська // *Фінанси*. – 2008. – № 8. – С. 19-22.
4. Ковтун С. Бюджетування на сучасному підприємстві, або як ефективно управляти фінансами / С. Ковтун. – Х.: Фактор, 2005. – 340с.
5. Хруцький В.Е. Внутрішнє бюджетування: настільна книга по постановці фінансового планування / В.Е. Хруцький, В.В. Гамаюнов. – М.: Фінанси і статистика, 2008. – 464с.

ПРИНЦИПИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

В сучасних умовах господарювання перед науковцями, управлінцями, практиками постає актуальне завдання щодо розробки і впровадження якісно нових принципів і підходів, форм і методів конкуренції, сучасних концепцій маркетингового менеджменту в управлінні маркетинговою діяльністю підприємств. В свою чергу, значення принципів, їх вдосконалення та ефективне використання в організаційно-економічному механізмі управління маркетинговою діяльністю підприємства зумовили необхідність дослідження. Формування ефективного організаційно-економічного механізму управління маркетинговою діяльністю підприємств є однією з умов подолання кризових явищ, необхідною передумовою успішної діяльності вітчизняних товаровиробників, сприяє максимальному використанню кадрового потенціалу, поетапному створенню та вдосконаленню системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Метою статті є дослідження основних категорій маркетингового менеджменту, зокрема, організаційно-економічного механізму маркетингової діяльності та принципів управління діяльністю підприємства з метою забезпечення конкурентних переваг.

Проблемам формування механізму управління підприємством значну увагу приділено в