
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

УДК 658.15:65.012.34:334.716

Г. Г. Савіна, д. е. н., професор
О. С. Бондаренко, к. е. н., доцент**ОСОБЛИВОСТІ БЮДЖЕТУВАННЯ В ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМАХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Анотація. Обґрунтовано особливості реалізації бюджетування в мікрологістичних системах, визначено характерні риси та переваги логістично-орієнтованої системи бюджетування, доведено доцільність її використання на промислових підприємствах в умовах логістичної економіки.

Ключові слова: бюджетування, фінансові потоки, логістична система, промислове підприємство.

Г. Г. Савина, д. э. н., профессор
Е. С. Бондаренко, к. э. н., доцент**ОСОБЕННОСТИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В ЛОГИСТИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Аннотация. Обоснованы особенности реализации бюджетирования в микрологистических системах, определены характерные черты и преимущества логистически-ориентированной системы бюджетирования, доказана целесообразность ее использования на промышленных предприятиях в условиях логистизации экономики.

Ключевые слова: бюджетирование, финансовые потоки, логистическая система, промышленное предприятие.

Н. Н. Savina, Doctor of Economic Sciences, Professor
O. S. Bondarenko, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor**FEATURES OF BUDGETING IN LOGISTICS SYSTEMS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES**

Abstract. The features of implementation the budgeting in micrologistic systems is proved, the specific features and advantages of logistics-oriented budgeting system are identified, the advisable of using it in the conditions of logistization in the economy at the industrial enterprises is proven.

Keywords: budgeting, financial flows, logistics system, industrial enterprise.

Актуальність теми дослідження. В сучасних умовах промислові підприємства, відчуваючи негативні наслідки світових і внутрішніх політико-економічних криз, в умовах зниження обсягів доходів і зростання витрат, мають гостру необхідність підвищення ефективності системи управління фінансовими потоками та її основної підсистеми – фінансового планування. Формування ними власних систем довгострокового та короткострокового фінансового планування забезпечуватиме чіткість і цілеспрямованість у реалізації місії та досягненні бачення.

Постановка проблеми. Однак розвиток процесів логістичної економіки вносить корективи у методичні підходи до розробки короткострокових фінансових планів (бюджетів), контролю виконання бюджетних показників, що ускладнює механізм їх функціонування та визначає необхідність побудови дієвої системи бюджетування, яка відповідатиме специфіці функціонування логістичних систем промислових підприємств.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У світовій теорії і практиці проблемам бюджетування приділяється багато уваги. Вагомий внесок у розробку теоретико-методичних підходів зробили такі вітчизняні вчені, як Білик М. Д., Бланк І. О., Білоусова О. С., Голов С. Ф., Жилкіна А. Н., Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Мілінчук О. В., Онищенко С. В., Ситник Г. В.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Але більшість дослідників розкривають питання бюджетування в аспекті фінансового менеджменту та управлінського обліку на підприємствах, не торкаючись специфіки функціонування логістичних систем, характерною особливістю яких є, з одного боку, забезпечення цінності логістичних ланцюгів, з іншого, зростання вартості підприємства.

Постановка завдання. У зв'язку з цим, завданнями статті є обґрунтування особливостей процесу бюджетування в логістичних системах промислових підприємств, висвітленні характерних рис та переваг логістично-орієнтованої системи бюджетування, доведенні доцільності її використання в умовах логістизації економіки.

Виклад основного матеріалу. В сучасних умовах на вітчизняних підприємствах бюджетування проводиться за бізнес-напрямами, підрозділами, відділами, службами шляхом впровадження витратної чи процесної систем бюджетування. Результати досліджень показали, що основою для усунення жорсткої централізації та ієрархії в управлінні фінансовими ресурсами, а також поетапного впровадження процесного бюджетування стала витратна система бюджетування. В подальшому використання процесного бюджетування створило умови для гнучкого та колегіального управління фінансовими потоками, та не усунуло його керованості (бюджети обов'язково затверджуються підписами відповідальних осіб на різних рівнях управління). Незважаючи на це, підприємства зіштовхуються з проблемами, які супроводжуються неправильно класифікацією центрів фінансової відповідальності, безсистемністю внутрішніх нормативних документів або низьким рівнем їх практичності, неспроможністю працівників адекватно брати участь у формуванні бюджетів та контролі їх виконання через недостатній рівень корпоративної культури.

З метою усунення зазначених проблем дослідники в останні роки приділяють все більше уваги розробці системи логістичного бюджетування. Система логістичного бюджетування підприємства відображає комплекс фінансових планів, які розробляються в межах одного року та відображають обсяги і строки забезпечення розвитку підприємства необхідними матеріально-фінансовими ресурсами на всіх стадіях логістичного ланцюга [1]. За іншим підходом логістичне бюджетування – це планування єдиної системи матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, засноване на законах логістики, своєчасне встановлення та прогнозування можливих відхилень від бюджетних показників, оперативне відновлення їх рівноваги (управління за відхиленнями) в умовах усунення зайвих ланок у прийнятті рішень при управлінні за відхиленнями [2]. В запропонованих системах логістичного бюджетування слухним є виокремлення логістичних бюджетів стосовно основних видів діяльності чи логістичних процесів, що дозволяє ідентифікувати в їх межах доходи і витрати. Разом з цим, в підходах дослідників при розробці бюджетів акцентується увага на врахуванні логістичних цілей, які пов'язані з організацією транспортування, складування та збереження товарно-матеріальних цінностей. Такий підхід є виваженим, однак зважає на визначення бюджетів і визначає систему логістичного бюджетування у напрямку формування лише одного бюджету – логістичного.

На думку вітчизняного дослідника Попова О. І. [3], основою управління фінансовими потоками в логістичних системах слугує бюджетування, метою якого є фінансове забезпечення ефективного використання стратегічних і оперативних планів логістичних служб підприємства. Для цього ним пропонується формувати бюджет міжнародної логістики та бюджет національної логістики. Визначені види бюджетів мають відображати у складі бюджетів логістичної системи підприємства. При цьому, їх використання не дозволяє організувати і контролювати всі фінансові потоки логістичної системи, здійснювати контроль за податковим навантаженням, відображати витрати на екологізацію господарською діяльністю та, в цілому, забезпечувати управління фінансовими потоками за логістичними ланцюгами.

В умовах логістизації економіки процеси створення підприємствами логістичних систем визначають об'єктивну необхідність відображення в системі бюджетування всіх витрат та доходів, які виникають в процесі їх функціонування та формуються в процесі досягнення оперативних, тактичних і стратегічних цілей. Виходячи з цього, має формуватися нова система, яка буде забезпечувати: 1) безперервність планування та управління фінансовими потоками на основі вра-

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

хування інтересів учасників логістичних ланцюгів в процесі забезпечення їх цінності, 2) чіткість розподілу функцій між елементами логістичної системи, 3) комплексність управління фінансовими потоками шляхом оптимізації руху та чіткої узгодженості з матеріальними потоками, 4) інтегрованість бюджетів з фінансовими планами, 5) відповідність оперативних цілей логістичної системи тактичним і стратегічним.

У зв'язку з цим, логістично-орієнтована система бюджетування має складатися із сукупності взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, які задіяні в процесі формування та реалізації бюджетів на підприємстві, яке функціонує у вигляді логістичної системи. На відміну від існуючих систем, вона направлена на встановлення чітких взаємовідносин між менеджерами різних рівнів управління, посилення корпоративної культури шляхом орієнтування бюджетів на дії всіх учасників логістичних ланцюгів.

Результати проведених досліджень праць сучасних науковців [1, 2, 3, 4] дозволили в таблиці 1 визначити характерні риси існуючих та запропонованої систем бюджетування.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика сучасних та запропонованої систем бюджетування промислового підприємства

Ознака	Витратна	Процесна	Логістична	Логістично-орієнтована
1	2	3	4	5
За характером створення	витратно-орієнтована	процесно-орієнтована	процесно-орієнтована	процесно-орієнтована
За метою управління фінансовими потоками	мінімізація вихідних фінансових потоків в умовах обмеженості ресурсів	оптимізація вхідних та вихідних фінансових потоків за встановленими процесами	оптимізація фінансових потоків на основі координації з матеріальними потоками	оптимізація параметрів фінансових потоків за логістичними ланцюгами
За основними завданнями	виконання бюджету у напрямку фінансування витрат з існуючих джерел за центрами відповідальності	оптимальне фінансування центрів відповідальності в необхідний час та у встановлених обсягах із ефективних джерел	забезпечення руху матеріальних потоків фінансовими потоками в необхідних обсягах та у встановлені терміни	забезпечення оптимального руху та складу фінансових потоків за логістичними ланцюгами
За об'єктом планування	витрати	фінансові потоки за процесами	фінансові потоки за логістичним процесом	фінансові потоки за логістичними ланцюгами
За повноваженнями	обмежені	частково обмежені	частково обмежені	частково обмежені
За відповідністю стратегії	не відповідає стратегічному фінансовому плануванню	відповідає стратегічному фінансовому плануванню	частково відповідає стратегічному фінансовому плануванню	відповідає стратегічному фінансовому плануванню
За рівнем розвитку інформаційних технологій	відповідає повністю	відповідає повністю	практично не відповідає (програми носять комплексний характер)	не відповідає (потребує формування нових)
За ступенем задоволення потреб ринку	орієнтована на задоволення потреб підприємства	орієнтована на задоволення потреб споживачів	орієнтована на задоволення потреб підприємства та споживачів	орієнтована на задоволення потреб учасників логістичних ланцюгів
За рівнем координування взаємозв'язків	не координує	координує частково (всередині окремого процесу)	координує частково (всередині логістичного процесу)	координує (всередині процесу та між ними)

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Продовження таблиці 1

1	2	3	4	5
За здатністю реагувати на ринкове середовище	не реагує	реагує (у випадку оцінки відхилень у показниках бюджетів)	частково реагує (у вузлах управління логістичними потоками)	реагує (за рахунок постійного впливу на параметри фінансових потоків)
За здатністю отримання синергетичного ефекту	відсутня	присутня в процесах та між процесами частково	присутня в логістичному процесі	присутня в логістичній системі підприємства

Система логістично-орієнтованого бюджетування направлена на встановлення чітких взаємовідносин між менеджерами різних рівнів управління, посилення корпоративної культури шляхом орієнтування бюджетів на дії всіх учасників логістичних ланцюгів та процеси логістизації господарської діяльності. Переваги системи логістично-орієнтованого бюджетування проявляються в наступному:

- створює можливості для раціонального розподілу фінансових ресурсів між елементами логістичної системи та появи спонукальних механізмів для досягнення бачення завдяки одержанню точної інформації про результати діяльності відповідно до стратегічних орієнтирів;
- визначає можливості передбачення майбутніх проблем у функціонуванні логістичної системи у зв'язку зі змінами у логістичній інфраструктурі та виявлення найбільш оптимальних схем руху фінансових потоків на основі здійснення багатоваріантного аналізу;
- враховує стратегічну цінність логістичних ланцюгів, яка формується на основі відносин учасників, що виникають з їх причинно-наслідкових якостей;
- охоплює всі стадії логістичних ланцюгів логістичної системи підприємства і забезпечує комплексну оцінку та прийняття рішень;
- зв'язує оперативне управління фінансовими потоками (направлене на створення цінності логістичних ланцюгів) зі стратегічним (спрямоване на забезпечення зростання вартості підприємства);
- процедури бюджетування відображають досвід логістичного та фінансового управління потоками фінансових ресурсів та базуються на вітчизняних вимогах ведення бухгалтерського обліку;
- дозволяє оптимізувати параметри фінансових потоків на основі гармонізації інтересів усіх учасників логістичного ланцюга та максимального врахування методів ощадливого виробництва;
- спроможна визначити обсяги і терміни забезпечення логістичних ланцюгів та елементи логістичної системи необхідними фінансовими ресурсами, налагодити систему моніторингу та контролю фінансових потоків за логістичними ланцюгами та по підприємству;
- враховує специфіку вітчизняної постачальницької, виробничої, збутової та інших складових господарської діяльності, що, в результаті, дозволяє своєчасно визначити необхідні для підприємства обсяги вхідних та вихідних фінансових потоків.

Висновки. Таким чином, застосування логістично-орієнтованого підходу до планування фінансових потоків дозволить усунути фрагментарність та перервність фінансових планів, а також призведе до покращення рівня управління фінансовими потоками. При цьому, важливою детермінантою забезпечення ліквідності, збалансованості, інтенсивності, достатності фінансових потоків має бути наявність фінансових планів високої якості. У зв'язку з цим, подальші наукові дослідження мають бути направлені на обґрунтування видів бюджетів у складі логістично-орієнтованої системи бюджетування.

Література

1. Чекмарева, С. Ю. Управление финансовыми потоками промышленного предприятия на основе логистического бюджетирования: дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / Светлана Юрьевна Чекмарева. – М., 2004. – 212 с.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

2. Нуштаева, Е. В. Логистическое бюджетирование как инструмент управления финансовыми потоками предприятия / Е. В. Нуштаева // Вестник СГТУ. – 2009. – №3(41). – С. 292-295.
3. Попов, О. І. Синхронізація руху потоків у ланцюгах поставок підприємств харчової промисловості [Електронний ресурс] / О. І. Попова // Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання. – 2010. - № 8. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=277>
4. Кузьмін, О. Є. Бюджетування в системі управління організацією: теоретичні та прикладні засади: монографія / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К.: Кондор, 2007. – 234 с.

References

1. Chekmareva, S. Yu. (2004). *Upravlenie finansovymi potokami promyshlennogo predpriyatiya na osnove logisticheskogo byudzhetrovaniya* [Upravlenie finansovymi potokami promyshlennogo predpriyatiya na osnove logisticheskogo byudzhetrovaniya]. Moscow [in Russian].
2. Nushtaeva, E. V. (2009). Logisticheskoe byudzhetrovanie kak instrument upravleniya finansovymi potokami predpriyatiya [Logistics budgeting as a tool of management of financial flows of the company]. *Vestnik SGTU - Vestnik of Samara state technical University 3(41)*, 292-295 [in Russian].
3. Popov, O. I. (2010). Synkhronizatsiia rukhu potokiv u lantsiuhakh postavok pidpriemstv kharchovoi promyslovosti [Synchroization of supply in the food industry]. *Efektivna ekonomika: elektronne naukovе fakhove vydannia – Efficient economy: electronic scientific specialized edition*, 8. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=277> [in Ukrainian].
4. Kuzmin, O. Ye., & Melnyk, O. H. (2007). *Biudzhetrovannia v systemi upravlinnia orhanizatsiiei: teoretichni ta prykladni zasady: monohrafiia* [Budgeting in the system of organization management: theoretical and applied bases: monograph]. Kyiv: Kondor [in Ukrainian].

Надійшла 07.10. 2015