

співробітники були мотивовані на повну самовідданість в інтересах організації, воно повинно справедливо винагороджувати за досягнення встановлених стандартів, результативності. Якщо робітники не відчують такого зв'язку або відчують, що винагорода несправедлива, то продуктивність їхньої праці може в майбутньому зменшитися [6, с. 409].

Отже, поведінка людей, безумовно, – не єдиний фактор, який визначає ефективність контролю. Щоб контроль виконував свою справжню задачу, тобто забезпечував досягнення мети організації, він повинен мати кілька важливих якостей. Для того, щоб бути ефективним, контроль повинен мати стратегічний характер, тобто віддзеркалювати загальні пріоритети організації та підтримувати їх. Діяльність у сферах, які мають стратегічне значення, мусить контролюватись не дуже часто. Про одержані результати контролю не обов'язково оголошувати доти, доки відхилення від прийнятих стандартів не стануть незвичайно великими. Але якщо керівництво вважає, що деякі види діяльності мають стратегічне значення, то в кожній такій сфері обов'язково повинен бути налагоджений ефективний контроль, навіть якщо ця діяльність важко виміряти.

Література

1. Гріфін Р. Основи менеджменту : [підручник] / Р.Гріфін, В. Яцура; [наук. ред. В.Яцура, Д.Олесневич]. – Львів : БаК, 2001. – 512 с.
2. Друкер П. Практика менеджмента : [уч. пос] / П. Друкер ; [пер. с англ.]. – Издательский дом «Вильямс», 2000. – 398 с.
3. Завадський Й. С. Менеджмент. У 3 т. Т. 1. – [3-є вид., доп]. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2001. – 542 с.
4. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : [підручник] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К. : Академвидав, 2003. – 416 с.
5. Мартиненко М. М. Основи менеджменту : [підручник] / Мартиненко М.М. – К. : Каравела, 2005. – 496 с.
6. Мескон М.Х. Основы менеджмента / Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Д. ; [пер. с англ.]. – М. : «Дело», 2000. – 704 с.
7. Немцов В.Д. Менеджмент організацій : [навч. посібник] / В.Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К. : УПВК «Екс Об», 2000. – 392 с.
8. Робинс С. П. Основы менеджмента / [под ред. Л. И. Еванко ; пер. с англ.]. – М. : Изд-во «Дело», 2002. – 704 с.

Надійшла 11.05.2009

УДК 658.14.011.1:338.45 (477)

О. В. ШЕРЕМЕТА

Хмельницький національний університет

ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ БЮДЖЕТУВАННЯ

Побудовано алгоритм реалізації бюджетування на підприємстві з виділенням підготовчого, організаційного, розрахункового етапів. Визначено основні характеристики запропонованого механізму бюджетування, що повинні бути враховані при його практичному застосуванні. Узагальнено взаємозв'язок бюджетної процедури та інших складових цієї управлінської технології.

The algorithm of budget realization on an enterprise is built with the selection of preparatory, organizational, calculation stages. Basic descriptions of the offered budget mechanism are determined which must be taken into account at its practical application. The intercommunication of budget procedure and other constituents of this administrative technology is generalized.

Прагнення використати в управлінні підприємствами розробки закордонного менеджменту без їх відповідної адаптації приносить неочікуваний або й, навіть, протилежний результат. Неврахування особливостей функціонування вітчизняних підприємств зводить нанівець усі переваги управлінських новацій.

Бюджетування досить умовно можна віднести до надбань західної економічної науки. Але незалежно від «походження» даної управлінської технології зацікавленість нею демонструють як наукові кола, так і українські підприємства. За цією темою опублікували чимало наукових праць вітчизняні та зарубіжні автори, зокрема Апчерч А., Бень Т., Білик М., Бланк І., Бочаров В., Бутинець Ф., Гамаюнов В., Голов С., Довбня М., Жамойда О., Зятковський І., Кисельова Т., Ковтун С., Кузьмін О., Мельник О., Немировський І., Самочкін В., Онищенко С., Савчук В., Старожукова І., Хан Д., Хруцкий В., Чумаченко М., Щіборщ К. та інші.

Практичне застосування бюджетів у господарській діяльності підприємств часто супроводжується труднощами, які пов'язані з організацією роботи щодо впровадження або реформування бюджетування. Самого рішення щодо запровадження бюджетів недостатньо. Потрібна чітка послідовність дій, з метою

врахування всіх організаційних аспектів використання механізму бюджетування, що обумовлює мету даної статті.

Бюджетування являє собою складний механізм, функціонування якого в значній мірі залежить від злагодженої роботи усіх його складових: бюджетної структури, системи, моделі та процедури.

Відповідно бюджетна структура являє собою набір об'єктів бюджетування, тобто одиниць, для яких формуватимуться окремі бюджети. Система бюджетування включає перелік бюджетів підприємства та їх показників. Модель бюджетування визначає порядок розрахунку кожного бюджетного показника та загальну схему консолідації бюджетів різних рівнів. Процедура бюджетування відображає організаційний аспект механізму бюджетування та передбачає встановлення термінів виконання, відповідальних осіб та послідовність реалізації окремих етапів бюджетного процесу.

На рис. 1 запропонований алгоритм реалізації механізму бюджетування.

При визначенні основних параметрів бюджетної процедури необхідно враховувати значну трудомісткість цієї управлінської технології. З метою усунення даного недоліку бюджетування на підприємствах пропонуємо здійснювати з допомогою Microsoft Access. Звичайно розроблено чимало спеціалізованих програм, але вартість більшості з них є високою для невеликих підприємств, що підсилюється сучасною економічною кризою.

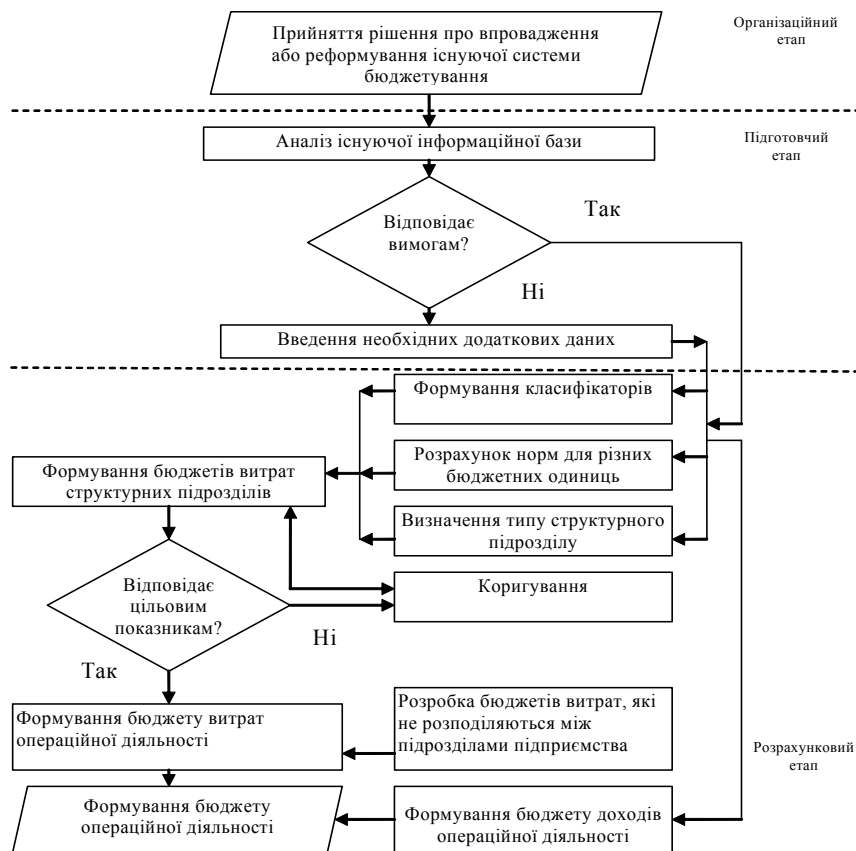


Рис. 1. Алгоритм бюджетування операційної діяльності

Для удосконалення цього процесу пропонується створення реляційної бази даних. Основним її елементом є класифікатори. Під класифікатором розуміємо зведену інформацію підприємства за окремим напрямом, наприклад класифікатор доплат, які нараховуються на підприємстві. Наявність систематизованої інформації для здійснення необхідних розрахунків є критерієм відповідності її основним вимогам (характеристикам) запроваджуваного механізму бюджетування.

До основних характеристик механізму бюджетування, що розглядається, відносяться:

1. Бюджетна структура підприємства, сформована на основі організаційної структури підприємства. Об'єктом бюджетування виступають структурні підрозділи, підприємство в цілому. Структурні підрозділи підприємства розподілено на чотири групи: цехи основного виробництва, обслуговуючі та допоміжні, техніко-економічні та соціальні [1].

2. Система бюджетів є неповною, тобто детально розглядаються лише бюджети витрат операційної діяльності. Перелік бюджетів сформований на основі поділу витрат за економічними елементами.

3. Модель бюджетування витрат за економічними елементами передбачає використання паралельно-послідовного (паралельно на рівні підрозділів і послідовно з консолідуванням у бюджет

операційної діяльності) методу розробки бюджетів. Відповідно суб'єктами бюджетування є підприємство та окремі структурні підрозділи з призначеними відповідальними особами.

Розрахунок непрямих витрат структурних підрозділів базується на використанні бюджетних баз.

Бюджетна база – це кількісний показник діяльності об'єкту бюджетування, зміна величини якого викликає відповідні безпосередні зміни у величині витрат об'єкту бюджетування [2]. Основними бюджетними базами можуть виступати обсяг виробництва продукції, виконаних робіт, наданих послуг, чисельність працівників. Бюджетна одиниця – це одиниця виміру бюджетної бази.

4. Тривалість мінімального бюджетного періоду становить місяць для цехів основного виробництва, обслуговуючих та допоміжних підрозділів, квартал – для техніко-економічних. Для підприємства відповідно формуватимуться місячні (без деталізації частини витрат), квартальні та річні бюджети. За початок бюджетного періоду пропонуємо прийняти початок 1 кварталу, або початок 2 кварталу (вибір залежить від наявності сезонних коливань в обсягах реалізації). Це зумовлено прагненням розподілити навантаження із складання внутрішньої та зовнішньої звітності на весь рік, і в той же час мати можливість використання величин із квартальної фінансової звітності (наприклад, податки).

Відповідно до рис. 1 виділено послідовність практичної реалізації механізму бюджетування з виділенням трьох етапів: організаційного, підготовчого, розрахункового. Початковим пунктом, своєрідною «точкою відліку» відмічено прийняття відповідного рішення, адже саме воно буде рушійною силою, що може привести запропонований механізм в дію. На основі прийнятого рішення проводиться цілий комплекс організаційних робіт, які наведені на рис. 2. Фактично на цьому етапі визначаються і закріплюються документально основні елементи бюджетної процедури.

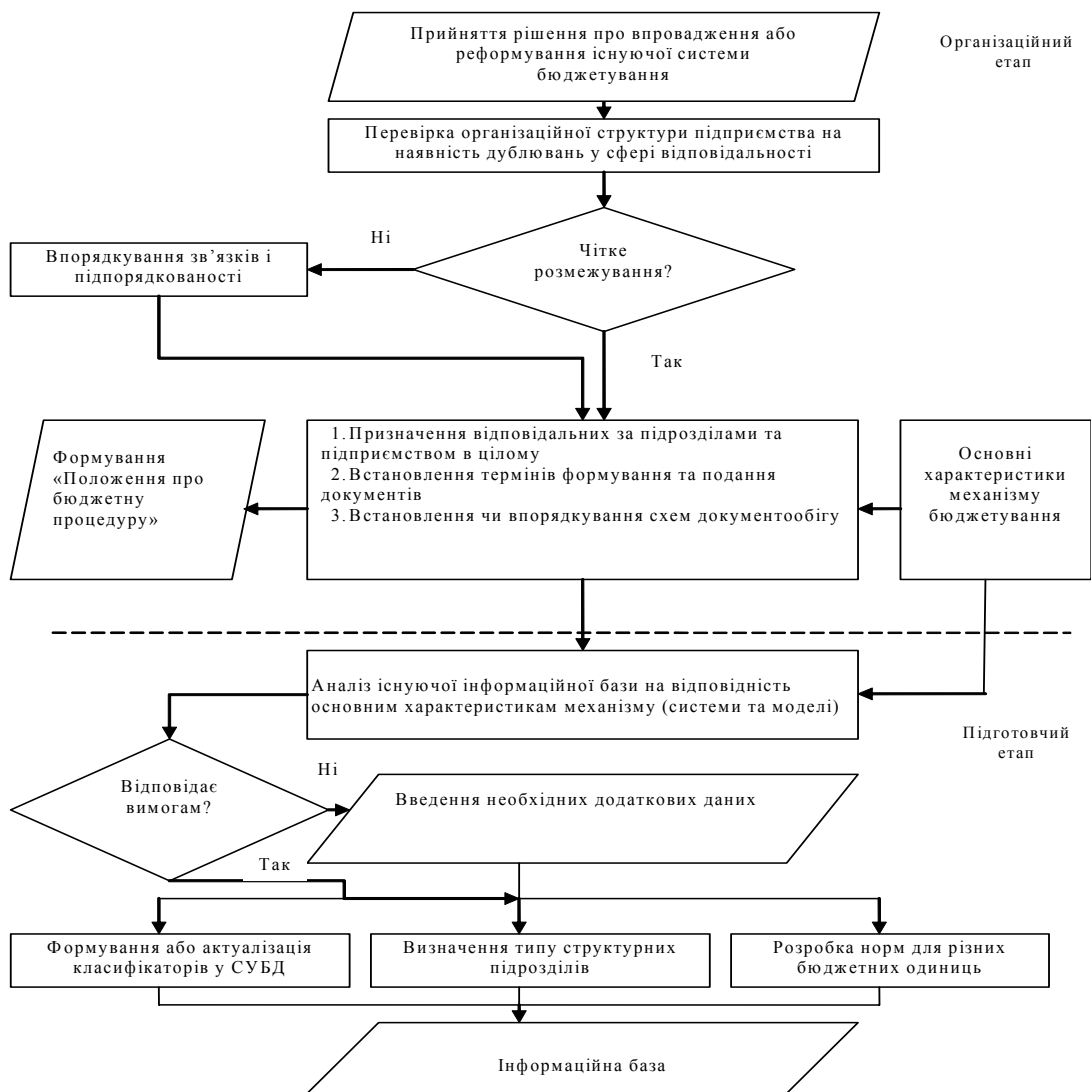


Рис. 2. Алгоритм організаційного та підготовчого етапів

Крім суто організаційних робіт важливим є проведення ряду підготовчих робіт, пов'язаних з забезпеченням можливості розрахунку бюджетних показників згідно із запропонованим механізмом і з

використанням даного програмного забезпечення (рис. 2).

Результатом підготовчого етапу є формування відповідної інформаційної бази.

На основі наявної інформації розрахунок здійснюється за алгоритмом, наведеним на рис. 3. При цьому розрахунок здійснюється згідно із обраною моделлю бюджетування [3].

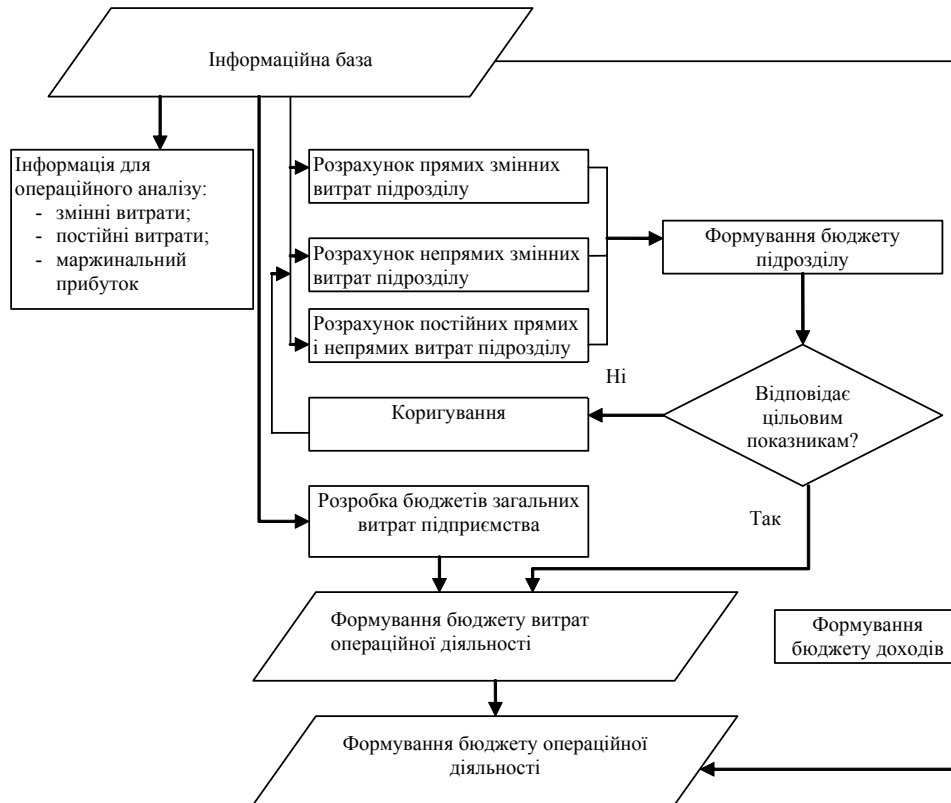


Рис. 3. Алгоритм розрахункового етапу формування бюджетів операційної діяльності

Результатом роботи згідно рис. 3 є сформований бюджет витрат операційної діяльності. Крім того, важливо відмітити, що відповідно до рис. 3 інформаційна база дає можливість отримувати показники для операційного аналізу.

Використання програмного продукту Microsoft Access дозволяє використовувати великий масив інформації, проте, що дуже важливо, найбільш трудомістким є саме процес коригування наявної на підприємстві інформаційної системи відповідно до поставлених вимог. Організаційний та підготовчий етапи містять роботи, що повторюються у випадку необхідності коригувань у існуючому механізмі. Розрахунковий етап передбачає повторюваність дій для кожного бюджетного періоду.

Розглянуті алгоритми враховують дану узагальнену послідовність дій, яка дає можливість врахувати особливості бюджетування окремого підприємства. При необхідності потрібно відкоригувати послідовність консолідації показників відповідно до характеристик використовуваного механізму бюджетування.

Література

1. Шеремета О.В. Особливості формування бюджетної структури машинобудівних підприємств / О.В. Шеремета // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – Т. 1, № 4. – С. 147 – 150.
2. Шеремета О.В. Механізм бюджетування на підприємстві / О.В. Шеремета // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць. – Одеса, 2008. – Вип. 31. – С. 442 – 448.
3. Шеремета О.В. Механізм бюджетування витрат операційної діяльності : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» (машинобудування) / О.В. Шеремета ; Хмельницький національний університет. – Хмельницький, 2009. – 18, [1] с.

Надійшла 24.05.2009