

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

БРАГІНА ОЛЬГА СЕРГІЇВНА

УДК 65.014.1(043.3/.5)

**ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНЕ БЮДЖЕТНЕ УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ**

Спеціальність: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

АВТОРЕФЕРАТ
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Одеса – 2017

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Одеському національному політехнічному університеті
Міністерства освіти і науки України.

Науковий керівник доктор економічних наук, професор
Фролова Лариса Володимирівна,
Одеський національний політехнічний університет,
завідувач кафедри підприємництва і торгівлі.

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
Криворучко Оксана Миколаївна,
Харківський національний
автомобільно-дорожній університет,
завідувач кафедри менеджменту;

кандидат економічних наук, доцент
Квасницька Раїса Степанівна,
Хмельницький національний університет,
професор кафедри фінансів, банківської справи та
страхування.

Захист відбудеться «15» вересня 2017 р. о 14⁰⁰ годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 41.052.10 в Одеському національному політехнічному університеті за адресою: 65044, м. Одеса, проспект Шевченка, 1.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Одеського національного політехнічного університету за адресою: 65044, м. Одеса, проспект Шевченка, 1.

Автореферат розісланий « 15 » серпня 2017 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради

Г.Б. Свінарьова

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. З розвитком ринкової економіки та прискоренням темпів її зростання відбувається посилення конкуренції та зростання потреб споживачів, збільшується самостійність суб'єктів господарювання та посилюється власна відповідальність підприємств за результати фінансово-господарської діяльності. Внаслідок цього виникає об'єктивна необхідність постійного контролю, аналізу, корегування і прогнозування змін фінансового стану та оцінки фінансових можливостей підприємства на майбутнє, що вимагає побудови ефективної системи управління. На сьогоднішній день ефективною системою управління є процесно-орієнтоване бюджетне управління. Саме ефективне процесно-орієнтоване бюджетне управління займає пріоритетне місце в системі управління підприємством та зумовлює необхідність подальшого проведення досліджень у даній галузі.

Вагомий внесок в розробку питань з бюджетного та процесно-орієнтованого бюджетного управління фінансово-господарською діяльністю внесли як вітчизняні, так і зарубіжні вчені. Серед вітчизняних вчених дослідженням даних питань займалися Є.А. Бельтюков, І.А. Бланк, Л.М. Бойко, Є.Ф. Брігхем, Н.В. Бугас, П.В. Гудзь, Т.В. Давидюк, Л.П. Дядечко, О.Т. Євтух, Р.С. Квасницька, К.В. Ковтуненко, О.М. Криворучко, О.Є. Кузьмін, В.І. Куцик, О.Г. Мельник, Г.О. Партин, Т.М. Писаренко, В.В. Смачило, З.М. Соколовська, О.О. Терещенко, В.М. Тупкало, С.В. Філіппова, Л.В. Фролова, А.Ю. Харко, О.Г. Череп, Д.А. Шевчук, Ю.О. Шумило. До зарубіжних науковців, які займалися розглядом вищезазначеної проблематики, варто віднести таких, як А.І. Алексієва, Дж. Антос, А.Н. Асаул, А.Л. Басовський, Л.Е. Басовський, В.В. Бочаров, Дж. Бримсон, Ю.В. Васильєв, О.Б. Дронченко, Л.В. Жарикова, С.Н. Ковтун, О. Кочнев, О.І. Лаврушин, М.Г. Лапаєва, А.М. Лункова, А.В. Малєєва, Е.В. Манюшко, І. Мейтленд, Н.В. Наумова, В.П. Савчук, Джойл Г. Сигель, М.К. Старовойтов, Е.С. Стоянова, Л.І. Ушвицький, Р.А. Фалтинський, В.Е. Хруцький, К.В. Шиборщ, Джай К. Шим. Однак, переважна більшість проведених наукових досліджень, результатом яких є розроблені методичні підходи до процесно-орієнтованого бюджетного управління, стосуються особливостей управління підприємством у поточному періоді та характеризуються низьким взаємозв'язком системи процесно-орієнтованого бюджетного управління зі стратегічними цілями підприємства.

Актуальність вищевикладених аспектів, недостатність їх теоретичного розгляду та практичного застосування на підприємствах обумовили вибір теми дисертаційної роботи, її мету, завдання та напрямки дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконувалася у відповідності до планів науково-дослідних робіт Донецького національного університету економіки і торгівлі імені М. Туган-Барановського в межах *держбюджетних тем*: «Інноваційні механізми економічного управління підприємством» (номер державної реєстрації 0114U000559, 2014-2015 рр.), де автором розроблено модель факторів та продіагностовано вплив за кожним з них на ефективність бюджетного

управління; «Соціально-економічні аспекти розвитку економіки підприємства» (номер державної реєстрації 0113U000623, 2013-2015 рр.), де автором здійснено моделювання дослідження стану ефективності процесно-орієнтованого бюджетного управління на підприємствах України; *госпдоговірних тем*: «Розробка методичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління фінансово-економічною діяльністю підприємства» (№ 733/2012, 2012 р.), де автором розроблено концептуальні положення управління підприємством на основі принципів процесної орієнтації; «Науково-методичні рекомендації щодо обґрунтування ефективності інноваційної діяльності підприємства» (№ 803/2013, 2013 р.), де автором обґрунтовано стратегічний підхід до процесно-орієнтованого бюджетного управління; «Розробка методичних рекомендацій щодо обґрунтування механізмів розвитку підприємства» (№ 823/2013, 2013 р.), де автором розроблено механізм виявлення та управління резервами оптимізації системи бюджетного управління; «Розробка методичних рекомендацій щодо використання інноваційних інструментів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства» (№ 867/2014, 2014 р.), де автором обґрунтовано механізм проведення оцінки ризику реалізації стратегії при процесно-орієнтованому бюджетному управлінні. Робота завершувалася в межах держбюджетної теми Одеського національного політехнічного університету «Методологія та управлінський інструментарій забезпечення економічно-безпечного інноваційного розвитку підприємств промислового сектора на основі інтеграції освіти, науки та виробництва» (номер державної реєстрації 0115U000408, 2015-2017 рр.), де автором розроблені методика ідентифікації факторів, які впливають на ефективність бюджетного управління та ранжування їх за ступенем впливу на підприємство та методика виявлення резервів оптимізації бюджетного управління (довідка № 713/174-06 від 17.03.2017 р.).

Мета і задачі дослідження. Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних підходів та розробка рекомендацій щодо процесно-орієнтованого бюджетного управління підприємством.

Досягнення мети дисертаційної роботи зумовило необхідність вирішення таких завдань:

- обґрунтувати теоретичний аспект розробки ефективної системи бюджетного управління підприємством: визначити економічну сутність бюджетування та бюджетного управління, дослідити теоретичну основу системи бюджетного управління підприємством;
- обґрунтувати теоретико-методичний підхід до створення ефективної системи процесно-орієнтованого бюджетного управління;
- провести моніторинг сучасного стану та тенденцій розвитку ринку торгівлі України, оцінити ефективність бюджетного управління на торговельних підприємствах;
- сформулювати систему показників та оцінити конкурентну ефективність бюджетного управління на торговельних підприємствах;
- розробити модель факторів та продіагностувати вплив за кожним з них на ефективність бюджетного управління; розробити моделі факторної

залежності та виділити джерела можливих резервів оптимізації бюджетного управління;

– розробити та обґрунтувати методичний інструментарій переходу від традиційного до процесно-орієнтованого бюджетного управління;

– розробити науково-методичний підхід до обґрунтування стратегії процесно-орієнтованого бюджетного управління підприємством; оцінити ступінь ризику реалізації стратегії при процесно-орієнтованому бюджетному управлінні.

Об'єктом дослідження є процес процесно-орієнтованого бюджетного управління підприємством.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та прикладні аспекти процесно-орієнтованого бюджетного управління підприємством.

Методи дослідження. Науково-теоретичним і методичним базисом дисертаційної роботи став комплекс *методів* дослідження: *аналізу, синтезу, узагальнення* – для уточнення сутності досліджуваної категорії «бюджетування»; *класифікації* – для визначення основних структурних елементів оцінки бюджетів; *економічного, системного та статистичного аналізу* – для вивчення сучасного стану й перспектив розвитку процесно-орієнтованого бюджетного управління підприємств торгівлі України; *класстерного аналізу* – для групування торговельних підприємств у порівняно однорідні групи; *рейтингової оцінки* – для визначення ефективності бюджетного управління торговельними підприємствами та ранжування підприємств за ступенем ефективності; *експертні опитування* – для визначення ефективності бюджетної організації та мотивації, для оцінки впливу факторів зовнішнього середовища прямого та непрямого впливу, для оцінки ступеню готовності торговельних підприємств до стратегічних змін; *апарат нечіткої логіки* – для формування алгоритму та оцінки ефективності бюджетного управління на торговельних підприємствах; *кореляційно-регресійного аналізу* – для формування моделі залежності впливу факторів та оцінки ступеню впливу факторів внутрішнього середовища на торговельні підприємства, а також визначення можливих резервів оптимізації бюджетного управління; *концепцію «64 Стратегеми»* – для визначення стратегічного потенціалу торговельних підприємств; *метод життєвого циклу* – для визначення стадії життєвого циклу торговельних підприємств; *метод SPACE* – для оцінки стратегічного положення і дій; *підхід SMART* – для оцінки ефективності формування цілей торговельних підприємств; *метод теорії ігор* – для прийняття оптимального стратегічного рішення та розробки стратегії серед наявних альтернатив за допомогою використання критерію Вальда, критерію оптимізму, критерію песимізму, критерію песимізму-оптимізму Гурвіца, критерію Севіджа; *графічний* – для розробки концептуальної моделі ефективного бюджетного управління підприємством; *деталізації, порівняння, групування середніх та відносних величин* – під час проведення аналізу показників ефективності бюджетного управління торговельних підприємств; *системного аналізу та наукової абстракції* – для формулювання висновків за розділами та загальних за результатами дисертаційного дослідження. *Інформаційну базу* дослідження утворили праці вітчизняних і зарубіжних вчених, фахівців-практиків з

проблематики процесно-орієнтованого бюджетного управління підприємством, чинне законодавство і нормативно-правові акти, дані Державної служби статистики України, звітність промислових підприємств, результати власних досліджень.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробленні теоретико-методичних засад процесно-орієнтованого бюджетного управління підприємством.

Найбільш вагомими науковими результатами, що становлять наукову новизну:

удосконалено:

– *методичний інструментарій переходу від традиційного до процесно-орієнтованого бюджетного управління, який, на відміну від існуючих включає:* а) механізм перебудови системи бюджетного управління та організаційної структури; б) методику оцінки ступеню готовності системи бюджетного управління та організаційної структури до змін;

– *науково-методичний підхід до обґрунтування стратегії процесно-орієнтованого бюджетного управління підприємством, в основі якого, на відміну від існуючих, покладено процесну модель механізму формування стратегії при процесно-орієнтованому бюджетному управлінні;*

– *аналітично-методичний підхід до оцінки ефективності бюджетного управління на підприємствах, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на групуванні підприємств за кластерами відповідно до показників рентабельності фінансових бюджетів та подальшій оцінці ефективності виконання кожної з функцій бюджетного управління в розрізі кожного бюджету, що створює підґрунтя для визначення рейтингової оцінки кожного підприємства;*

– *аналітичний інструментарій діагностики впливу факторів на ефективність бюджетного управління підприємствами, який, на відміну від існуючих, враховує ступінь, силу та характер впливу факторів на кожен бюджет підприємства;*

дістало подальшого розвитку:

– *теоретичне обґрунтування розробки ефективної системи бюджетного управління підприємством, що доповнене:* а) *дефініцією «бюджетування», що, на відміну від існуючих, розглядається саме як функція бюджетного управління, яка передбачає процес планування майбутньої діяльності, результат якого оформлюється системою бюджетів; «бюджетне управління» розглядається саме як система управління, яка на відміну від існуючих реалізує себе через виконання функцій планування діяльності та формування системи бюджетів, впорядкування організаційної структури до бюджетного процесу, мотивації працівників на досягнення бюджетних показників та контролю за виконанням бюджетів; б) концептуальною моделлю ефективного бюджетного управління підприємством, яка на відміну від попередніх, ґрунтується на процесно-системному підході;*

– *теоретико-методичний підхід до створення ефективної системи процесно-орієнтованого бюджетного управління підприємством, який, на відміну від існуючих, включає:* а) структурно-логічну схему послідовності переходу до процесно-орієнтованого бюджетного управління, організаційну та технологічну моделі процесно-орієнтованого бюджетного управління;

б) матрицю відповідальності за бізнес-процеси та матрицю формування вартості бізнес-процесів підприємства;

– *аналітичний механізм моніторингу ефективності бюджетного управління на підприємствах України*, відмінністю якого є оцінка ефективності бюджетного управління за складовими оцінки ефективності запланованих фінансових результатів (бюджет доходів і витрат), очікуваного грошового потоку (бюджет руху грошових коштів) та запланованого фінансового стану (балансовий бюджет) підприємств за регіонами країни.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці наукових методично завершених рекомендацій щодо удосконалення бюджетного управління підприємством на основі принципів процесної орієнтації, які підвищують його результативність.

Рекомендації впроваджені ТОВ «КОМПАНІЯ ЕКСПРЕС-АВТО» (довідка про впровадження № 4/1 від 17.11.2016 р.), ПАТ «Кременчукм'ясо» (довідка про впровадження № 787 від 09.12.2016 р.). Окремі результати дисертації використано в навчальному процесі Одеського національного політехнічного університету при підготовці навчально-методичних матеріалів з дисциплін «Планування і контроль на підприємстві», «Управління потенціалом підприємства», «Економічна діагностика», «Антикризове управління підприємством», «Економічне управління підприємством» (довідка № 772/174-06 від 23.03.2017 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною науковою працею, що містить підхід автора до процесно-орієнтованого бюджетного управління підприємством та питань підвищення його ефективності. Всі наукові результати, викладені в дисертації, одержано автором особисто. З наукових публікацій в співавторстві у роботі використані лише ті положення, що складають його індивідуальний внесок, зазначений в авторефераті у переліку публікацій за темою дисертації.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дисертації доповідалися і одержали позитивну оцінку на 7 міжнародних науково-практичних конференціях: II міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Економіка і управління в умовах глобалізації» (м. Донецьк, 2013 р.); IV міжнародній науково-практичній конференції «Маркетинг на міжнародних ринках товарів та послуг: глобальні аспекти» (Україна, Словаччина, 2013 р.); Науково-практичній конференції «Студентський гуманітарний вісник» (м. Донецьк, 2013 р.); Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Інновації в торговельному менеджменті» (м. Москва, 2013 р.); Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції молодих вчених «Управління економічними процесами на макрота мікрорівні: проблеми та перспективи вирішення» (м. Львів, 2014 р.); Шостій міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Проблеми ринку та розвитку регіонів України в 21 столітті» (м. Одеса, 2015 р.); XXI міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки» (м. Київ, м. Одеса, 2016 р.).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 14 наукових праць, з них: 5 статей у наукових фахових виданнях України, що включені у міжнародні наукометричні бази; 2 – у виданнях інших держав у т.ч. 1 – у виданні, що включене у міжнародні наукометричні бази; 7 – доповідей і тез доповідей на наукових конференціях. Загальний обсяг публікацій – 5,87 д.а., з яких 3,43 д.а. належать особисто автору.

Структура та обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних джерел з 209 найменувань – на 25 сторінках, 10 додатків – на 64 сторінках. Повний обсяг дисертації – 263 сторінки, з них 156 сторінок основного тексту. Дисертація містить 44 рисунки, з яких 11 займають повні сторінки, 38 таблиць, з яких 7 займають повні сторінки.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дисертаційної роботи; сформульовано мету і завдання дослідження; визначено об'єкт, предмет та методи дослідження; висвітлено наукову новизну та практичне значення результатів; визначено особистий внесок автора; відображено результати апробації основних положень дисертації; відображено повноту викладу результатів дослідження в опублікованих роботах; наведено загальний обсяг та структуру роботи.

У **першому розділі** – «Теоретико-методичні аспекти розробки ефективної системи бюджетного управління підприємством» – досліджено економічну сутність категорій «бюджетування», «бюджетне управління» та «бюджет»; теоретично обґрунтовано бюджетне управління підприємством; обґрунтовано теоретико-методичний підхід до створення ефективної системи процесно-орієнтованого бюджетного управління.

Проведений аналіз наукових праць з питань обґрунтування теоретичних основ бюджетування на підприємстві дозволив встановити, що в економічній літературі існує неоднозначність щодо визначення сутності поняття «бюджетування» підприємства. Узагальнення теоретико-методичних підходів дозволило виділити три підходи щодо трактування сутності даного терміну: процесний, системний та ситуаційний. На основі узагальнення сутнісних ознак запропоновано визначати бюджетування підприємства як функцію бюджетного управління, яка передбачає процес планування майбутньої діяльності, результат чого оформлюється системою бюджетів.

Здійснений аналіз думок економістів дав можливість відмітити неоднозначність трактування терміну «бюджет» і ототожнення його з такими поняттями як «план» і «кошторис». На основі узагальнення думок вчених сформовано систему вищезазначених термінів, яка відображає сутність кожного з них. Так під терміном «бюджет» доцільно розуміти основний інструмент системи бюджетного управління, який представляє собою деталізований план діяльності підприємства спрямований на досягнення поставлених цілей та включає планові показники на бюджетний період.

На основі розгляду підприємства як відкритої системи, що складається з

двох підсистем: підсистеми, що управляє, та підсистеми, якою управляють, було сформовано і наочно представлено схему місця бюджетного управління в загальній системі управління діяльністю підприємства. Визначаючи бюджетне управління як систему управління, що реалізує себе через виконання функцій планування діяльності та формування системи бюджетів, впорядкування організаційної структури до бюджетного процесу, мотивації працівників на досягнення бюджетних показників та контролю за виконанням бюджетів, було виділено ряд вимог, яким вона повинна відповідати, що знайшло своє відображення в принципах бюджетного управління.

Розгляд бюджетного управління як процесу складання і реалізації бюджетів в практичній діяльності підприємства, що складається зі стадій, які формують цикл бюджетного управління, дало можливість розробити і представити цикл бюджетного управління, основними етапами якого були визначені: планування і складання бюджетів, організація бюджетного процесу, аналіз виконання бюджету попереднього періоду, виконання бюджетів, а також контроль виконання бюджетів.

Реалізація вимог до бюджетного управління як управлінської технології, яка передбачає визначення суб'єктів, об'єктів, функцій і принципів бюджетного управління дало можливість сформулювати загальні вимоги до концептуальної моделі бюджетного управління і розробити її структуру.

В межах формування теоретико-методичного підходу до створення ефективної системи процесно-орієнтованого бюджетного управління: проведено порівняльну характеристику бюджетування за центрами фінансової відповідальності та процесно-орієнтованого бюджетування (внаслідок чого була відмічена більша наявність переваг з боку процесно-орієнтованого бюджетування); представлено послідовність переходу до процесно-орієнтованого бюджетного управління; розроблено організаційну та технологічну моделі процесно-орієнтованого бюджетного управління; надано матрицю відповідальності за бізнес-процеси.

На сьогодні процесно-орієнтований бюджетний підхід до управління підприємством став доволі розповсюдженим серед багатьох успішних підприємств. В процесі своєї діяльності підприємства здійснюють велику кількість бізнес-процесів. Однак велика кількість бізнес-процесів не гарантує якості діяльності, оскільки є можливість виконання бізнес-процесів, які не дають результативності для діяльності підприємства. З цією метою розроблено матрицю формування вартості бізнес-процесів. Розроблена матриця дає можливість простежити важливість та значущість кожного з бізнес-процесів для діяльності підприємства за критеріями сприяння створенню вартості та можливості відмовитися від бізнес-процесів.

Таким чином, *робоча гіпотеза дослідження* становить: бюджетне управління як управлінська система відіграє значну роль на підприємствах, оскільки виконує життєво важливі функції управління (визначення завдань, планування ресурсів, оцінка діяльності та мотивація персоналу на основі оцінки, контроль виконання) і дає можливість збалансувати надходження і вибуття коштів, доходи і витрати, активи і пасиви. Однак, сучасні умови ринку і зміни

законодавчої бази вимагають від сучасних підприємств і їх систем управління високого ступеня гнучкості, адаптивності і наявності передумов для постійного вдосконалення. Щоб відповідати заявленим вимогам сучасним підприємствам необхідно постійно вдосконалювати їх систему управління. Відповідно до цього, бюджетне управління на засадах процесно-орієнтованого підходу є економічно доцільною та ефективною системою управління підприємством.

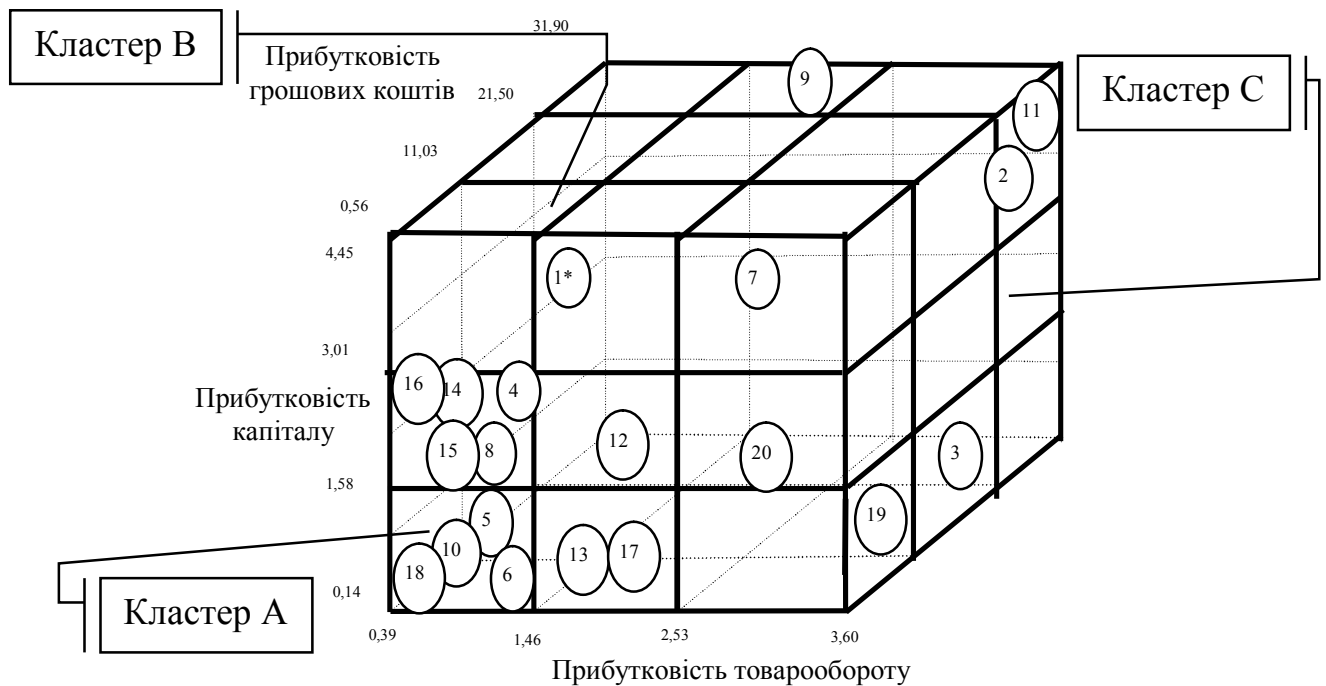
У другому розділі – «Діагностика ефективності бюджетного управління підприємством» – проведено моніторинг ефективності бюджетного управління підприємствами України; здійснено загальну оцінку конкурентної ефективності бюджетного управління підприємствами; проведено діагностику впливу факторів на ефективність бюджетного управління підприємством.

Проведений аналіз основних тенденцій розвитку торговельних підприємств дозволив встановити, що за період 2005-2015 рр. відбулася трансформація торгівлі в одну з провідних та динамічно розвинутих галузей економіки. З кожним роком стабільно зростають обсяги товарообороту підприємств роздрібної торгівлі. На основі проведеного дослідження було визначено, що ринок торгівлі формується під впливом рівня загальних доходів населення та диференціації життєвого рівня населення.

Дослідження ефективності бюджетного управління на торговельних підприємствах здійснювалося за окремими регіонами (Дніпропетровська, Одеська, Харківська та Київська області) та по Україні загалом. За результатами дослідження було проаналізовано величину бюджету доходів і витрат (що дало можливість оцінити фінансові результати), бюджет руху грошових коштів (що дало можливість оцінити грошовий потік) та балансовий бюджет (що дало можливість оцінити фінансовий стан). Загальну оцінку ефективності бюджетного управління було здійснено на основі використання методу нечітких множин.

Для дослідження основних тенденцій ефективності бюджетного управління було відібрано 20 роздрібних торговельних підприємств різних форм власності та форм господарювання, що мають різний обсяг товарообороту, фінансовий результат, торгову площу та розташовані в різних регіонах України. Репрезентативність даної вибірки забезпечується тим, що дані підприємства належать до сфери роздрібної торгівлі та функціонують в форматі магазин «біля дому».

Дослідження ефективності бюджетного управління здійснювали на основі проведення кластерного аналізу обраного переліку торговельних підприємств. За результатами чого нами була розроблена матриця, на якій по осі X було відкладено значення показників прибутковості товарообороту, по осі Y – значення показників прибутковості капіталу, по осі Z – значення показників прибутковості грошових коштів та виявлено точки перетину значень даних показників (рис. 1).



* 1 – ПП «Продторг»; 2 – ТОВ «Фреш»; 3 – ТОВ «М'ясо і риба»; 4 – ПП «Лакомка»; 5 – ТОВ «Чайка»; 6 – ПП «Вега»; 7 – ТОВ «Ківі»; 8 – ТОВ «Домашній»; 9 – ТОВ «Сімейний»; 10 – ПП Ритон; 11 – ПП «Мрія»; 12 – ПП «Імпульс»; 13 – ТОВ «Продукти»; 14 – ТОВ «Марина»; 15 – ТОВ «Апетит»; 16 – ПП «Ромашка»; 17 – ТОВ «Бім»; 18 – ПП «Камертон»; 19 – ТОВ «Два гусака»; 20 – ТОВ «П'ятачок»

Рисунок 1 – Матриця визначення кластерів підприємств

Оцінку ефективності бюджетного управління здійснювали окремо за функціями бюджетного управління (серед яких бюджетне планування, бюджетна організація, бюджетна мотивація і бюджетний контроль) в розрізі кожного бюджету підприємства відповідно до розробленої системи показників (табл. 1).

Таблиця 1 – Система показників оцінки ефективності бюджетного управління на підприємствах в залежності від його функцій

Бюджети	Бюджетне планування	Бюджетна організація	Бюджетна мотивація	Бюджетний контроль
1	2	3	4	5
Бюджет продажів (БП)	Рівень торговельного доходу; Ефективність продажів; Достатність продажів; Цінова конкурентоспроможність.	Ефективність логістичного ланцюга поставки товарів; Залежність обсягу продажів від територіального розташування магазину; Рівень цільової визначеності.	Зацікавленість працівників у підвищенні обсягу продажів; Показник преміювання; Показник залучення нових клієнтів.	Темпоральність БП; Об'єктивність БП; Порівнянність БП; Відповідальність за БП.
Бюджет закупівлі (БЗ)	Вигідність закупівлі; Рівень торговельної надбавки; Оборотність товарних запасів.	Своєчасність поставок товару; Якість зберігання товарів; Точність закупівлі.	Зацікавленість в ефективності поставки; Обґрунтованість закупівлі товарів; Зацікавленість працівників у виконанні зобов'язань за договорами закупівель.	Темпоральність БЗ; Об'єктивність БЗ; Порівнянність БЗ; Відповідальність за БЗ.

Продовження таблиці 1

1	2	3	4	5
Бюджет витрат на оплату праці (БОП)	Індекс віддачі праці; Витратовіддача фонду оплати праці (ФОП); Прибутковість ФОП.	Рівень кваліфікації персоналу; Показник дисципліни персоналу; Показник своєчасності виплат заробітної плати.	Задоволеність працівників розміром заробітної плати; Задоволеність працівників формою і системою оплати праці; Плинність персоналу.	Темпоральність БОП; Об'єктивність БОП; Порівнянність БОП; Відповідальність за БОП.
Бюджет загально-реалізаційних витрат (БЗВ)	Витратовіддача загальнореалізаційних витрат (ЗВ); Доходність ЗВ; Прибутковість ЗВ.	Показник оптимальності ЗВ.	Показник участі персоналу в підвищенні окупності ЗВ; Зацікавленість персоналу в зменшенні суми ЗВ, що припадають на 1 грн прибутку; Зацікавленість персоналу в зменшенні суми ЗВ, що припадають на 1 грн товарообороту.	Темпоральність БЗВ; Об'єктивність БЗВ; Порівнянність БЗВ; Відповідальність за БЗВ.
Бюджет адміністративних витрат і витрат на збут (БАЗ)	Витратовіддача адміністративних витрат і витрат на збут (АЗ); Доходність АЗ; Прибутковість АЗ.	Показник організації швидкої, ввічливої та точної видачі товарів споживачам; Показник ефективності організації місць видачі товарів; Показник ефективної розробки маркетингових рекламних звернень для роз'яснення вигід.	Зацікавленість працівників у просуванні товарів; Показник розширення клієнтської бази; Зацікавленість персоналу в зменшенні суми АЗ, що припадають на 1 грн прибутку.	Темпоральність БАЗ; Об'єктивність БАЗ; Порівнянність БАЗ; Відповідальність за БАЗ.
Бюджет доходів і витрат (БДВ)	Рентабельність товарообороту; Витратовіддача основної діяльності; Рентабельність витрат; Витратовіддача збуту товарів.	Показник автоматизації бюджетного процесу; Коефіцієнт бюрократизму.	Участь працівників в процесі формування і розподілу прибутку; Заохочування персоналу за прибутком; Заохочування персоналу за рівнем рентабельності.	Темпоральність БДВ; Об'єктивність БДВ; Порівнянність БДВ; Відповідальність за БДВ.
Бюджет руху грошових коштів (БРГК)	Рентабельність грошових коштів (ГК); Оборотність ГК; Ліквідність ГК.	Показник достатності ГК; Показник оптимальної оборотності ГК.	Участь працівників в процесі формування і розподілу суми ГК; Зацікавленість працівників в підвищенні оборотності ГК; Заохочення персоналу до підвищення рентабельності ГК.	Темпоральність БРГК; Об'єктивність БРГК; Порівнянність БРГК; Відповідальність за БРГК.
Балансовий бюджет (ББ)	Рентабельність капіталу; Коефіцієнт автономії; Оборотність оборотних активів; Загальна (поточна) ліквідність.	Показник своєчасності подачі звітів; Показник оптимальності власних джерел фінансування.	Участь працівників в процесі формування балансу; Заохочування персоналу до зменшення суми по зобов'язанням; Участь персоналу в підвищенні фінансової стійкості підприємства.	Темпоральність ББ; Об'єктивність ББ; Порівнянність ББ; Відповідальність за ББ.

Конкурента оцінка за виділеними показниками здійснювалася на основі методу рейтингової оцінки, що дало можливість визначити місце кожного підприємства відносно його конкурентів. Зазначимо, що більш ефективно функціонує система бюджетного управління на підприємствах кластерів В і С. Розроблена модель факторів, що впливають на ефективність бюджетного

управління, серед яких було виділено фактори зовнішнього середовища непрямого впливу, фактори зовнішнього середовища прямого впливу та фактори внутрішнього середовища підприємства. Серед факторів зовнішнього середовища непрямого впливу найбільший вплив на бюджетне управління досліджуваних підприємств спричиняють економічні та соціально-демографічні, серед факторів зовнішнього середовища прямого впливу найбільший вплив просліджується з боку конкурентів та постачальників.

Дослідження впливу факторів внутрішнього середовища здійснювали на основі методу кореляційно-регресійного аналізу за групами факторів прибутковості, фінансової стійкості, ділової активності та ліквідності. Оцінку впливу зазначених груп факторів здійснювали окремо за кожним бюджетом, що знайшло своє відображення в моделі залежності. Дана модель відображає залежність між критеріальними показниками бюджетів та групами факторів, що впливають (рис. 2).



* P_{mo} – рентабельність товарообороту; P_{zk} – рентабельність грошових коштів; P_k – рентабельність капіталу; P_n – рентабельність продажів; P_z – рентабельність закупівлі; P_{on} – рентабельність витрат на оплату праці; P_{zv} – рентабельність загально-реалізаційних витрат; P_{az} – рентабельність адміністративних витрат, і витрат на збут

Рисунок 2 – Модель оцінки впливу факторів внутрішнього середовища на ефективність бюджетного управління підприємством

За результатами побудови кореляційно-регресійних матриць було виділено по три фактори, які спричиняють найбільший вплив на кожний бюджет підприємства. Оцінка тісноти взаємозв'язку і розробка практично адекватних

моделей залежності дала можливість виділити джерела можливих резервів оптимізації бюджетного управління.

У третьому розділі – «Організація ефективного процесно-орієнтованого бюджетного управління підприємством» – обґрунтовано доцільність вдосконалення системи бюджетного управління на основі впровадження процесно-орієнтованого управління; розроблено стратегічний підхід до процесно-орієнтованого бюджетного управління підприємством; проведено оцінку ризику реалізації стратегії при процесно-орієнтованому бюджетному управлінні.

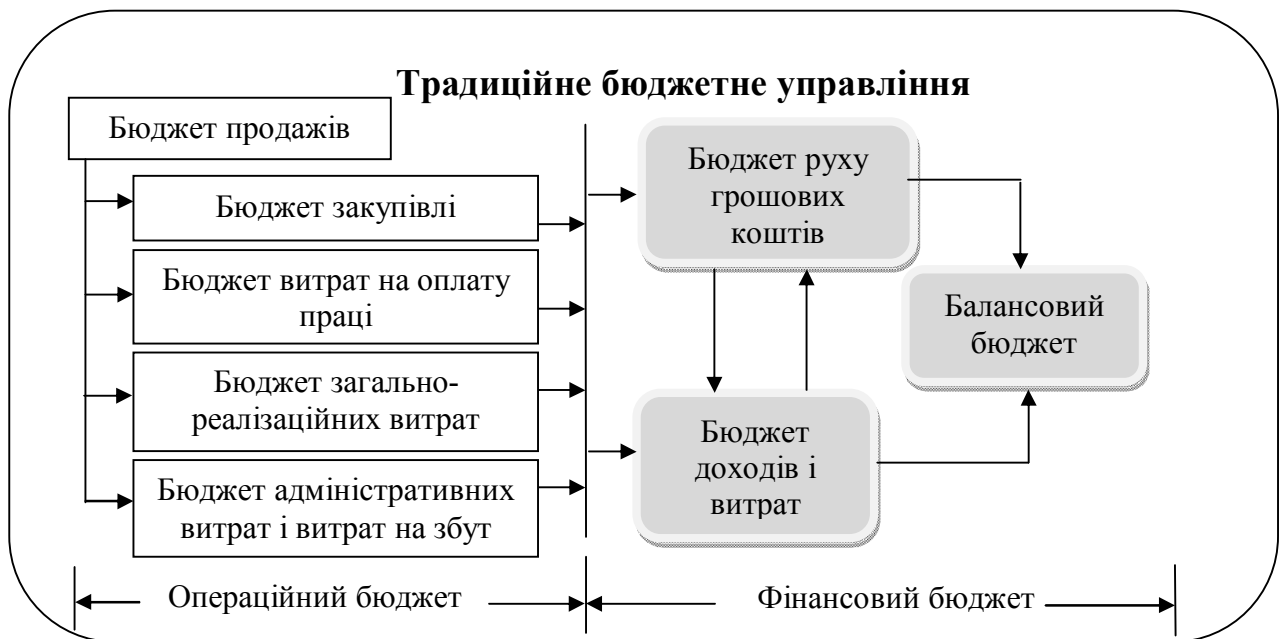
Відповідно до розробленої концептуальної моделі ефективного управління підприємством при переході до процесно-орієнтованого бюджетного управління було запропоновано шість етапів: описання бізнес-напрямків діяльності підприємств, розробка системи бізнес-процесів і визначення функцій по кожному з них, формування ланцюжка створення цінності, графічне представлення переходу до системи процесно-орієнтованого бюджетного управління та перебудови організаційної структури підприємств і описання розподілу відповідальності за бюджетами бізнес-процесів. Механізм перебудови системи бюджетного управління підприємством за принципами процесно-орієнтованого управління представлено на рис. 3.

Оцінивши ступінь готовності переведення підприємств до процесно-орієнтованого бюджетного управління, доцільним постало питання визначення їх стратегічного потенціалу та обґрунтування напрямів можливих варіантів стратегічних змін. Вирішення даного питання знайшло своє втілення в концепції «64 Стратегеми». За результатами дослідження визначено, що всі досліджувані підприємства характеризується високим ступенем сили стратегічного потенціалу.

Значні перетворення на підприємствах неминуче пов'язані з опорами до них. Позитивний результат та ефективність здійснення переходу від традиційного до процесно-орієнтованого бюджетного управління залежить від ступеню готовності підприємств до змін. Оцінку готовності підприємств до змін здійснено за двома напрямками: оцінка ступеню готовності системи бюджетного управління до змін, оцінка ступеню готовності організаційної структури до змін.

Стратегія є основною спрямовуючою силою підприємства. Вона вказує, в якому напрямку потрібно рухатися підприємству, щоб досягти поставлених цілей. Сформовані бюджети деталізують і конкретизують цей шлях. Стратегічно орієнтоване бюджетне управління дозволяє узгодити діяльність підрозділів усередині підприємства і підпорядкувати її загальній стратегічній меті.

Процес розробки стратегічного підходу до процесно-орієнтованого бюджетного управління підприємством було представлено схемою процесу процесно-орієнтованого бюджетного управління в загальній системі стратегічного управління підприємством. Зазначимо, що процес процесно-орієнтованого бюджетного управління здійснюється в три етапи: стратегічний аналіз, стратегічне планування та реалізація стратегії.



Межа переходу до процесно-орієнтованого бюджетного управління

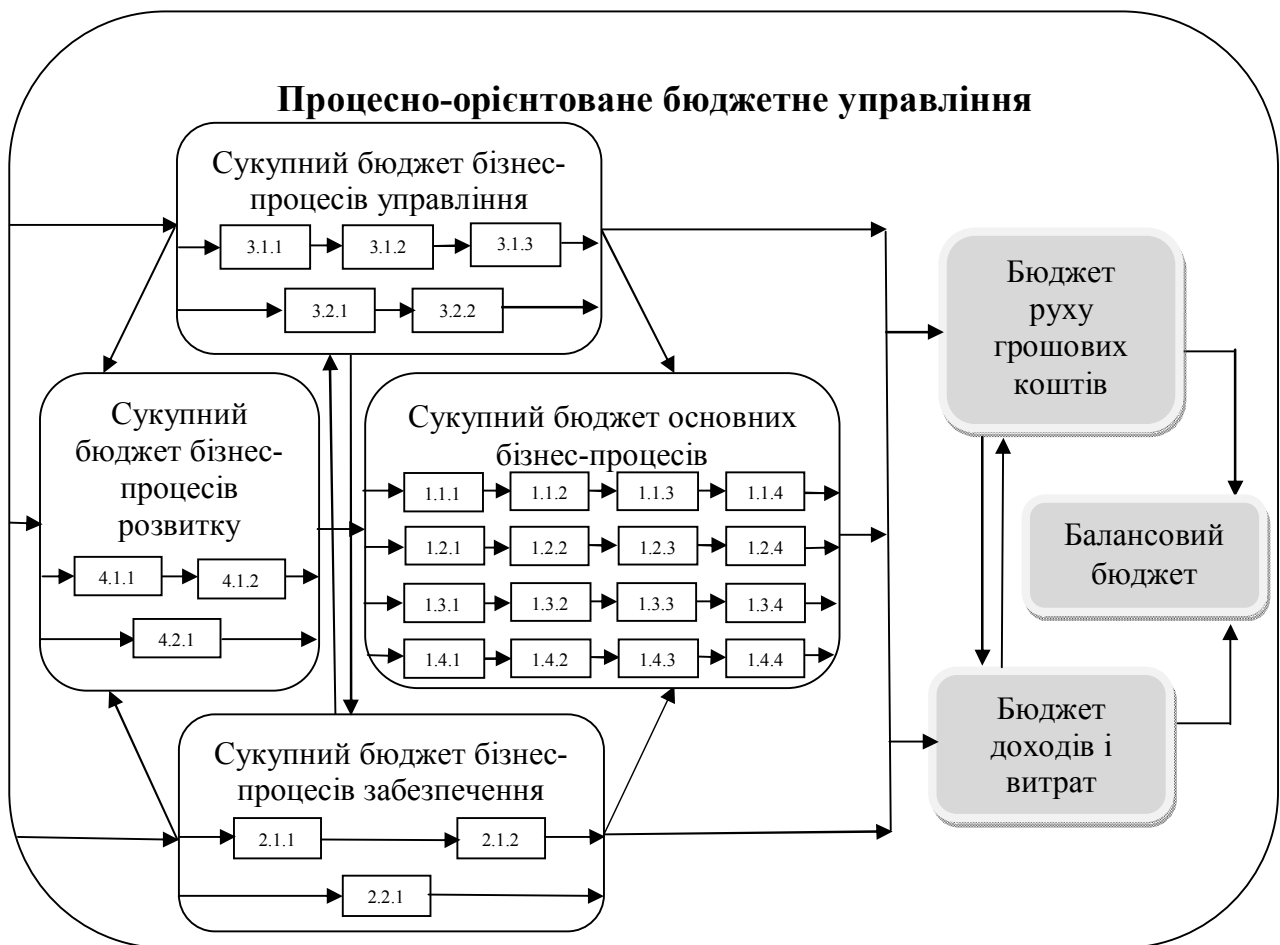


Рисунок 3 – Механізм перебудови системи бюджетного управління при переході до процесно-орієнтованих принципів управління

Розроблена процесна модель механізму формування стратегії при процесно-орієнтованому бюджетному управлінні передбачає три етапи, серед яких: процес стратегічного аналізу (визначення стадії життєвого циклу підприємства, оцінка стратегічного положення і визначення дій); процес стратегічної постановки цілей (формування цілей відповідно до процесно-орієнтованого бюджетного управління, реалізації цілей на основі системи заявлених критеріїв); та процес аналізу стратегічних альтернатив (визначення та оцінка стратегічних альтернатив, визначення найкращого варіанта з наявних альтернатив з урахуванням ступеня прийняттого ризику) (рис. 4).

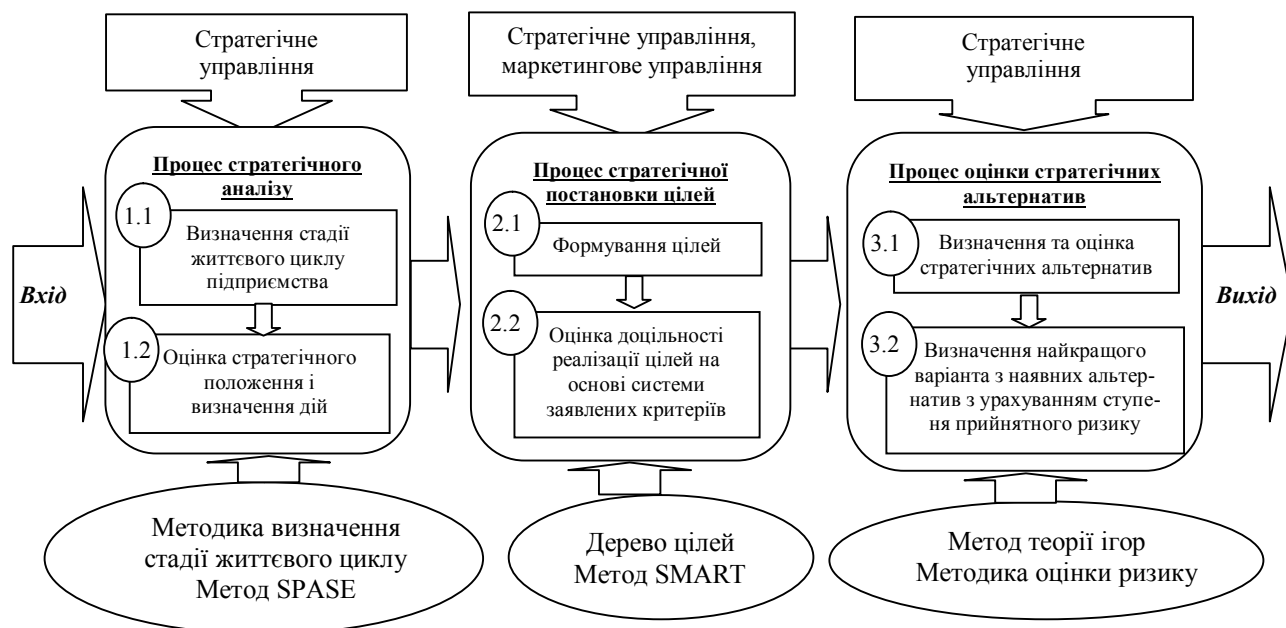


Рисунок 4 – Процесна модель механізму формування стратегії при процесно-орієнтованому бюджетному управлінні

Вибір оптимальної стратегії визначається безліччю факторів, але, в першу чергу, залежить від стадії життєвого циклу підприємства. Відповідно до визначених стадій життєвого циклу було визначено стратегічні цільові орієнтири для бюджетів бізнес-процесів та зведених бюджетів, що представлено на рис. 5. Оцінку ефективності формування цілей здійснювали на основі застосування критеріальних принципів підходу SMART. Вибір і обґрунтування оптимального варіанта цільових орієнтирів за бюджетами підприємств проводили на основі методу теорії ігор, який базується на таких критеріях прийняття рішень, як критерій Вальда, критерій оптимізму, Критерій песимізму, критерій песимізму-оптимізму Гурвіца, критерій Севіджа.

Ймовірнісне економічне середовище зумовлює необхідність врахування факторів випадковості та невизначеності господарської діяльності і, як наслідок, вивчення економічного аспекту ризику.

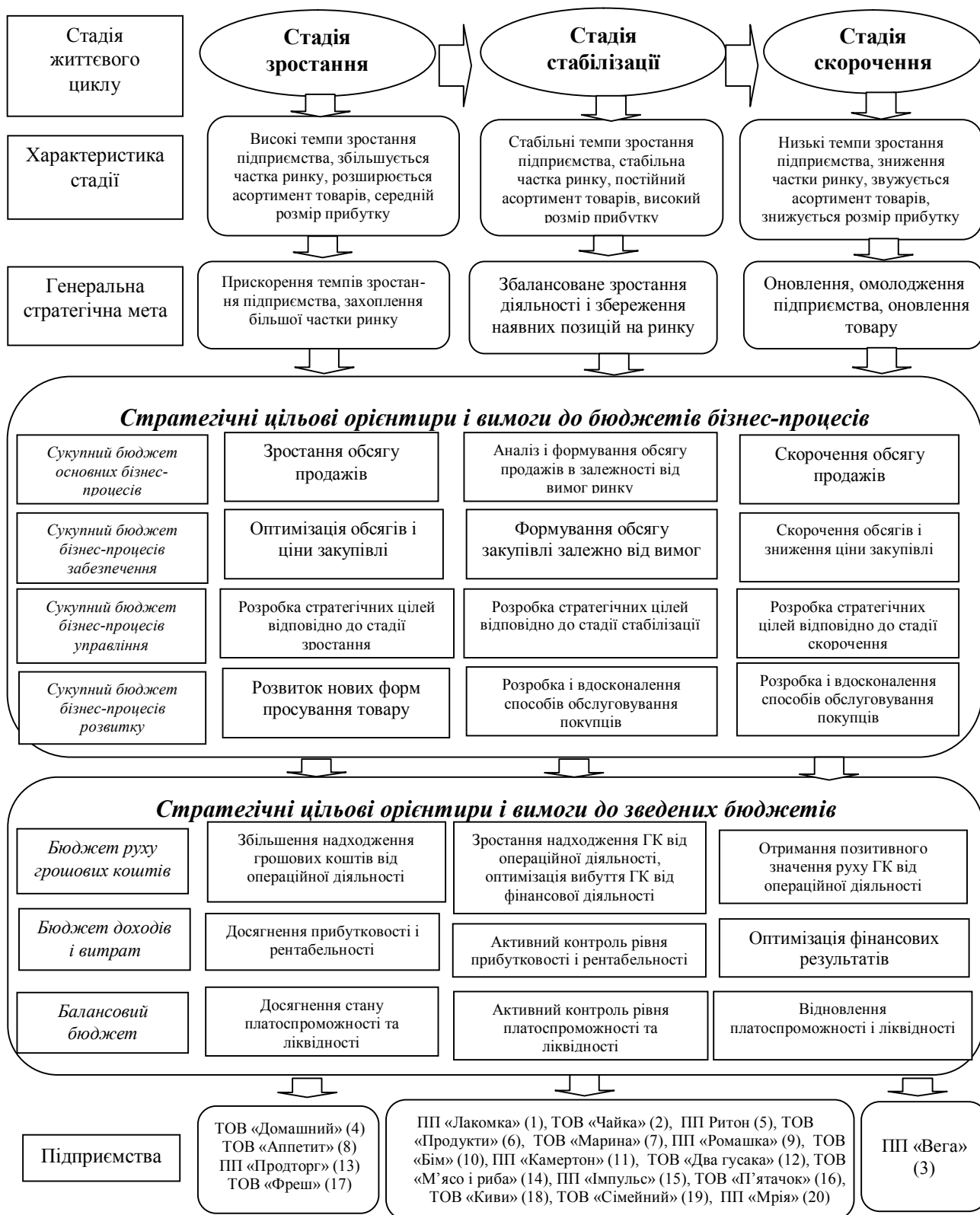


Рисунок 5 – Взаємозв'язок системи бюджетного управління і стадій життєвого циклу підприємства

Визначення ступеню ризику за кожною із запропонованих стратегій здійснюватимемо на основі статистичного методу. Відповідно до показників математичного очікування $M(X)$, середньоквадратичне відхилення $\sigma(X)$ та

коефіцієнт варіації $V(X)$ визначено прийнятний рівень ризику для підприємств. Комплексна апробація рекомендацій щодо удосконалення бюджетного управління підприємством на основі принципів процесної орієнтації на двох підприємствах (ТОВ «КОМПАНІЯ ЕКСПРЕС-АВТО», ПАТ «Кременчукм'ясо» довела його реальний характер, а проведені дослідження підтвердили робочу гіпотезу дисертації.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі наведено *теоретичне узагальнення та нове вирішення наукового завдання*, що виявляється в обґрунтуванні теоретико-методичних підходів та розробці рекомендацій щодо процесно-орієнтованого бюджетного управління підприємством. Всі задачі розв'язано, сформульовано такі висновки і рекомендації:

1. *Теоретичне обґрунтування розробки ефективної системи бюджетного управління підприємством* дозволило: визначити сутність понять «бюджетування» та «бюджетне управління», дослідити теоретичну основу системи бюджетного управління підприємством та розробити концептуальну модель ефективного бюджетного управління підприємством, застосування якої, дозволяє виявляти приховані можливості та перетворити їх на потенційні переваги, а також забезпечити стійкий розвиток підприємства в стратегічній перспективі.

2. *Обґрунтовано теоретико-методичний підхід до створення ефективної системи процесно-орієнтованого бюджетного управління*, який включає схему послідовності переходу від традиційного до процесно-орієнтованого бюджетного управління, організаційну та технологічну моделі процесно-орієнтованого бюджетного управління, а також матрицю відповідальності за бізнес-процеси, що формують основу для ефективного переходу до процесно-орієнтованого бюджетного управління.

3. *Проведено моніторинг сучасного стану ринку торгівлі України*, що дало можливість визначити основні тенденції його розвитку та виділити фактори, що спричиняють найбільший вплив на нього; *здійснено оцінку ефективності бюджетного управління на торговельних підприємствах за регіонами країни*, що дало можливість виділити регіональну концентрацію підприємств з найбільш і найменш ефективною системою бюджетного управління.

4. *Сформовано систему показників та здійснено оцінку конкурентної ефективності бюджетного управління на торговельних підприємствах*, що дало можливість оцінити ефективність системи бюджетного управління підприємствами та визначити місце кожного підприємства відносно його конкурентів.

5. *Розроблено модель факторів*, яка включає фактори зовнішнього середовища непрямого впливу, фактори зовнішнього середовища прямого впливу та фактори внутрішнього середовища підприємства *та продіагностовано вплив за кожним з них на ефективність бюджетного управління*; *розроблено моделі факторної залежності*, що дало можливість

виділити джерела можливих резервів оптимізації бюджетного управління.

6. Розроблено та обґрунтовано методичний інструментарій процесу переходу від традиційного до процесно-орієнтованого бюджетного управління, який передбачає здійснення реорганізації системи бюджетного управління та організаційної структури відповідно до розроблених механізмів перебудови, оцінку ступеню готовності системи бюджетного управління та організаційної структури до змін, що дає можливість виявити можливі проблеми при здійсненні переходу та своєчасно нівелювати їх можливий негативний вплив.

7. Розроблено науково-методичний підхід до обґрунтування стратегії процесно-орієнтованого бюджетного управління підприємством, який базується на процесній моделі формування стратегії та дає можливість більш точного досягнення цілей за кожним бюджетом бізнес-процесів, спрямований на забезпечення успішної реалізації стратегії в плановому періоді та враховує ступінь ризику реалізації стратегії при процесно-орієнтованому бюджетному управлінні.

Обґрунтування теоретико-методичних підходів та розробка рекомендацій щодо процесно-орієнтованого бюджетного управління підприємством підвищують ефективність та результативність управління його діяльністю.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

Статті у наукових фахових виданнях України

1. Брагіна О.С. Особливості сучасних підходів до визначення сутності дефініції «бюджетування» / О.С. Кравченко, О.С. Брагіна // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – Хмельницький, 2013. – №1(196). – С.149-153. (0,36 д.а., особистий внесок здобувача: досліджено сутність терміну «бюджетування» та згруповано основні підходи до його визначення – 0,18 д.а.). **Видання індексується і реферується в зарубіжних базах даних Index Copernicus (Польща), Google Scholar (США), Polish Scholarly Bibliography Score (Польща), РІНЦ (Росія).**

2. Брагіна О.С. Місце бюджетного управління в загальній системі управління торговельним підприємством / О.С. Кравченко, О.С. Брагіна // Науковий інформаційний журнал «Бізнес Інформ». – Харків, 2014. – №1(432). – С. 154-158. (0,52 д.а., особистий внесок здобувача: визначено місце бюджетного управління в системі управління підприємством – 0,26 д.а.). **Видання індексується і реферується в зарубіжних базах даних Ulrichsweb Global Serials Directory (США), Research Papers in Economics (США), РІНЦ (Росія), Index Copernicus (Польща), CiteFactor (США), Academic Journals Database (Швейцарія), Research Bible (Японія), Соціонет (Росія).**

3. Bragina O.S. Justification setting strategic goals in the process-oriented management of the budget, depending on the stage of the company life cycle [Електронний ресурс] / L. V. Frolova, O. S. Bragina // Економіка: реалії часу.

Науковий журнал. – 2016. – № 4 (26). – С. 104-113. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2016/n4.html> (1,16 д.а., особистий внесок здобувача: розроблено механізм постановки стратегічних цілей при процесно-орієнтованому бюджетному управлінні – 0,58 д.а.). **Видання індексується і реферується в зарубіжних базах даних РІНЦ (Росія); Google Scholar (США); EBSCO Publishing (США); Index Copernicus (Польща); Ulrich's Periodicals Directory (США).**

4. Брагіна О.С. Моніторинг ефективності бюджетного управління торговельними підприємствами України / Л.В. Фролова, О.С. Брагіна // Проблеми економіки. – Харків, 2016. – №3. – С. 95-103. (0,97 д.а., особистий внесок здобувача: визначено фактори, що впливають на ефективність бюджетного управління – 0,49 д.а.). **Видання індексується і реферується в зарубіжних базах даних Ulrichsweb Global Serials Directory (США), Research Papers in Economics (США), РІНЦ (Росія), Index Copernicus (Польща), EBSCOhost (США), CiteFactor (США), Academic Journals Database (Швейцарія), Scientific Indexing Services (США), Advanced Science Index (Німеччина), Соціонет (Росія), Research Bible (Японія).**

5. Брагіна О.С. Необхідність упровадження процесно-орієнтованого підходу як механізму вдосконалення системи бюджетного управління / Л.В. Фролова, О.С. Брагіна // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки – Луцьк, 2016. – №3 (7). – С. 89-97. (0,92 д.а., особистий внесок здобувача: сформовано концептуальну модель ефективного управління підприємством при переході до процесно-орієнтованого бюджетного управління – 0,46 д.а.). **Видання індексується і реферується в зарубіжній базі даних Google Scholar (США).**

Статті у наукових періодичних виданнях інших держав

6. Брагіна О.С. Исследование влияния факторов на эффективность процессно-ориентированного бюджетного управления / О.С. Кравченко, О.С. Брагіна // Economics and management: problems of science and practice: Collection of scientific articles. Vol. 1 – Verlag SWG imex GmbH, Nurnberg, Deutschland, 2014 – P. 191-193. (0,17 д.а., особистий внесок здобувача: розроблено механізм оцінки впливу факторів на ефективність процесно-орієнтованого бюджетного управління – 0,09 д.а.). **Видання індексується і реферується в зарубіжній базі даних SCIENCE INDEX.**

7. Брагіна О.С. Практические аспекты факторной диагностики эффективности бюджетного управления на предприятии / О.С. Брагіна. // Инновационное развитие экономики: предпринимательство, образование, наука : Сб. науч. ст. – Минск, 2015. – Вып. 2. – С.34-36. (0,24 д.а.).

2. Опубліковано праці, які додатково відображають результати дисертації

Матеріали наукових конференцій

8. Брагіна О.С. Особливості формування «гнучкого» бюджетування в умовах невизначеності зовнішнього середовища: Матеріали II міжнар. наук.-

практ. інтернет-конф. [«Економіка і управління в умовах глобалізації»], (Україна, м. Донецьк, 30 січня 2013 р.) / О.С. Кравченко, О.С. Брагіна. – Донецьк: ДонНУЕТ, Вид-во «Ноулідж», 2013. Т.1 – С. 47-49. (0,11 д.а., особистий внесок здобувача: досліджено механізм формування гнучкого бюджету – 0,06 д.а.).

9. Брагіна О.С. Обґрунтування переваг і недоліків бюджетування на сучасних торговельних підприємствах : Матеріали IV міжнар. наук.-практ. конф. [«Маркетинг на міжнародних ринках товарів та послуг: глобальні аспекти»], (Україна, м. Донецьк та Університет Матея Бела, (Словацкая республіка), 14-15 лютого 2013 року) / О.С. Брагіна. – Донецьк: Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, 2013. Т.1 – С.181-183. (0,17 д.а.).

10. Bragina O.S. Features of “flexible” budgeting: Студентський гуманітарний вісник: зб. матеріалів студ. наук.-практ. конф. (Україна, м. Донецьк, 20 квітня 2013 р.) / L.A. Yerysh, O.S. Bragina. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2013. Вип.6, т.1. – С.185-186. (0,12 д.а., особистий внесок здобувача: розроблено концептуальний підхід забезпечення економічної безпеки підприємства – 0,06 д.а.).

11. Брагіна О.С. Создание эффективной системы бюджетного управления с использованием процессного подхода [Электронный ресурс] : Матеріали Междунар. науч.–практ. интернет–конф. [«Инновации в торговом менеджменте»], (Россия, г. Москва, 15.11.2013 – 20.12.2013 гг) / О.С. Брагіна. – Москва, 2013. – Электронный ресурс [Режим доступа]: <http://sdo.rea.ru/cde/conference/11/viewFiles.php> (0,15 д.а.).

12. Брагіна О.С. Бюджетування як технологія управління розвитком підприємства : Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. молодих вчених [«Управління економічними процесами на макро- та мікрорівні: проблеми та перспективи вирішення»], (Україна, м. Львів, 11–12 квітня 2014 року) / О.С. Брагіна. – Львів, 2014. – С. 129-131. (0,17 д.а.).

13. Брагіна О.С. Актуальна необхідність підвищення ефективності процесно-орієнтованого бюджетного управління на основі концепцій управління якістю : Матеріали VI міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. [«Проблеми ринку та розвитку регіонів України в 21 столітті»], (Україна, м. Одеса, 16-18 грудня 2015 року) / О.С. Брагіна. – Одеса, 2015. – С. 12–13. (0,23 д.а.).

14. Брагіна О.С. Вдосконалення системи бюджетного управління на основі переходу до процесно-орієнтованих принципів управління : Матеріали XXI міжнародної науково-практичної конференції. [«Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки»], (Україна, м. Київ, м. Одеса, 12-15 вересня 2016 р.) / Л.В. Фролова, О.С. Брагіна. – м. Київ, м. Одеса, 2016. – Том II. – С. 28-32. (0,58 д.а., особистий внесок здобувача: розроблено механізм перебудови системи бюджетного управління при переході до процесно-орієнтованих принципів управління – 0,29 д.а.).

АНОТАЦІЯ

Брагіна О.С. Процесно-орієнтоване бюджетне управління підприємством. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Одеський національний політехнічний університет, Одеса, 2017.

Дисертаційна робота присвячена актуальним проблемам теоретичних, методичних та прикладних аспектів процесно-орієнтованого бюджетного управління підприємством та розробці рекомендацій щодо формування стратегій управління підприємством на основі процесного підходу.

У роботі розглянуто сутність категорії «бюджетування»; обґрунтовано теоретичний аспект бюджетного управління торговельним підприємством; обґрунтовано методичний підхід до створення ефективної системи процесно-орієнтованого бюджетного управління; здійснено моніторинг ефективності бюджетного управління підприємствами України; проведено загальну оцінку конкурентної ефективності бюджетного управління підприємствами; здійснено діагностику впливу факторів на ефективність бюджетного управління підприємством; обґрунтовано доцільність вдосконалення системи бюджетного управління на основі впровадження процесно-орієнтованого управління; розроблено стратегічний підхід до процесно-орієнтованого бюджетного управління підприємством; проведено оцінку ризику реалізації стратегії при процесно-орієнтованому бюджетному управлінні.

Ключові слова: бюджет, бюджетування, управління, бюджетне управління, бізнес-процес, процесний підхід, процесно-орієнтоване бюджетне управління, торговельне підприємство, аналіз, моніторинг, стратегія, діагностика, фактор, ефективність, концептуальна модель.

АННОТАЦИЯ

Брагина О.С. Процессно-ориентированное бюджетное управление предприятием. – Рукопись.

Диссертация на соискание научной степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Одесский национальный политехнический университет, Одесса, 2017.

Диссертация посвящена актуальным проблемам теоретических, методических и прикладных аспектов процессно-ориентированного бюджетного управления предприятием.

В работе проведено теоретическое исследование категории «бюджетирование», предложено рассматривать сущность данной категории с позиции процессного подхода. В рамках процессного подхода автор работы определяет, что «бюджетное управление предприятием» представляет собой систему управления, которая реализует себя через выполнение функций

планирования деятельности и формирования системы бюджетов, упорядочения организационной структуры относительно бюджетного процесса, мотивации работников на достижение бюджетных показателей и контроля за исполнением бюджетов.

В диссертационной работе усовершенствована классификация бюджетов предприятия. С целью достижения успешности и конкурентоспособности деятельности предприятий была разработана схема определения места бюджетного управления в системе управления предприятием. С целью обеспечения эффективности и конкурентоспособности деятельности предприятий разработана концептуальная модель эффективного бюджетного управления.

В соответствии с современными управленческими теориями разработан методический подход к созданию эффективной системы процессно-ориентированного бюджетного управления. Он включает структурно-логическую схему последовательности перехода от традиционного к процессно-ориентированному бюджетному управлению, организационную и технологическую модели процессно-ориентированного бюджетного управления, а также матрицу ответственности за бизнес-процессы.

Исследование эффективности бюджетного управления на торговых предприятиях осуществлялось по отдельным регионам (Днепропетровская, Одесская, Харьковская и Киевская области) и по Украине в целом. По результатам исследования было проанализировано величину бюджета доходов и расходов (что дало возможность оценить финансовые результаты), бюджета движения денежных средств (что дало возможность оценить денежный поток) и балансового бюджета (что дало возможность оценить финансовое состояние). Общую оценку эффективности бюджетного управления по регионам страны было осуществлено на основе использования метода нечетких множеств.

С целью оценки состояния системы бюджетного управления предприятия сформирована система показателей для оценки эффективности бюджетного управления на торговых предприятиях в зависимости от его функций, которая включает оценку бюджетного планирования, бюджетной организации, бюджетной мотивации и бюджетного контроля отдельно по каждому бюджету предприятия. Конкурентная оценка по выделенным показателям осуществлялась на основе метода рейтинговой оценки, что позволило определить место каждого предприятия относительно его конкурентов.

Разработана модель факторов, которые оказывают влияние на эффективность бюджетного управления. Среди данных факторов были выделены факторы внешней среды косвенного воздействия, факторы внешней среды прямого воздействия и факторы внутренней среды предприятия. По результатам оценки были разработаны практически адекватные модели зависимости и выделены источники возможных резервов оптимизации бюджетного управления.

Необходимость оптимизации и повышения эффективности деятельности предприятий способствовали разработке концептуальной модели эффективного управления предприятием при переходе к процессно-ориентированному бюджетному управлению.

Сформирован стратегический подход к процессно-ориентированному

бюджетному управлению предприятием, что представлено схемой процесса процессно-ориентированного бюджетного управления в общей системе стратегического управления.

Разработана процессная модель механизма формирования стратегии при процессно-ориентированном бюджетном управлении, которая предусматривает три этапа, среди которых: процесс стратегического анализа (определение стадии жизненного цикла предприятия, оценка стратегического положения и определение действий); процесс стратегической постановки целей (формирование целей в соответствии с процессно-ориентированным бюджетным управлением, реализация целей на основе системы заявленных критериев); и процесс анализа стратегических альтернатив (определение и оценка стратегических альтернатив, определение наилучшего варианта из имеющихся альтернатив с учетом степени приемлемого риска).

Ключевые слова: бюджет, бюджетирование, управление, бюджетное управление, бизнес-процесс, процессный подход, процессно-ориентированное бюджетное управление, торговое предприятие, анализ, мониторинг, стратегия, диагностика, фактор, эффективность, концептуальная модель.

SUMMARY

Bragina O.S. Process-oriented budget management of enterprise. – Manuscript.

Dissertation for candidate degree in economics on specialty 08.00.04 – economics and management the enterprise (by the types of economic activities) – Odessa National Polytechnic University, Odessa, 2017.

The thesis is devoted to actual problems of theoretical, methodological and applied aspects of the budget process-oriented business management and development of recommendations for a strategy of business management based on the process approach.

This paper examines the nature of the category of "budgeting"; Theoretical aspects of budget management trading company; reasonably methodical approach to an effective system of process-oriented budget management; conducted monitoring of the effectiveness of the budget management of the enterprises of Ukraine; conducted an overall assessment of the competitive efficiency of budgetary management companies; made the diagnosis of influence factors on the effectiveness of budget management; expediency improvement of budget management through the introduction of process-oriented management; developed a strategic approach to process-oriented budget management; assessed risk with the strategy implementation process-oriented budget management.

Keywords: budget, budgeting, management, budget management, business process, process approach, process-oriented budget management, trading company, analysis, monitoring, strategy, diagnostics, factor, efficiency, conceptual model.