

УДК 336.144:[658.15:621

М.О. Ананська, спеціаліст, Одес. нац. політехн. ун-т

## ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПТУАЛЬНОЇ МОДЕЛІ БЮДЖЕТУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*М.О. Ананська.* **Формування концептуальної моделі бюджетування в системі управління розвитком машинобудівного підприємства.** Розглянуто сутність поняття бюджет. Визначено перелік бюджетів, що найбільш притаманні та у повному обсязі відображають фінансово-господарську діяльність машинобудівного підприємства, приведено їх характеристику. Сформовано концептуальну модель бюджетування в системі управління розвитком машинобудівного підприємства та визначено механізм її трансформації в залежності від розміру підприємства.

*Ключові слова:* бюджетування, бюджет, розмір підприємства, концептуальна модель бюджетування, система управління, машинобудівне підприємство.

*М.А. Ананская.* **Формирование концептуальной модели бюджетирования в системе управления развитием машиностроительного предприятия.** Рассмотрена сущность понятия бюджет. Определен перечень бюджетов, наиболее присущих и в полном объеме отображающих финансово-хозяйственную деятельность машиностроительного предприятия, приведена их характеристика. Сформирована концептуальная модель бюджетирования в системе управления развитием машиностроительного предприятия и определен механизм ее трансформации в зависимости от размера предприятия.

*Ключевые слова:* бюджетирование, бюджет, размер предприятия, концептуальная модель бюджетирования, система управления, машиностроительное предприятие.

*М.О. Ananska.* **Forming the conceptual model of budgeting in the system of machine building enterprise development management.** The essence of “budget” notion is considered. Defined is the list of most appropriate budgets completely representing the financial and economical activity of a machine building enterprise, with those budgets’ characteristics provided. Elaborated is the conceptual budgeting model of machine building enterprise development management system with the definition of its transformation mechanism depending on the enterprise scale.

*Keywords:* budgeting, budget, enterprise scale, conceptual budgeting model, management system, machine building enterprise.

В сучасних умовах поліпшення стану економіки неможливе без реформування системи управління на рівні підприємств. Найбільшої уваги в рамках такого реформування заслуговують інноваційні машинобудівні підприємства, у тому числі малі, які виступають пріоритетним напрямом розвитку економіки, могутнім чинником прискорення науково-технічного прогресу, хоча і є найбільш чутливими до змін чинників внутрішнього і зовнішнього середовища.

Згідно з законодавством України суб’єкти господарювання залежно від кількості працюючих та доходів від будь-якої діяльності за рік можуть належати до суб’єктів малого (у тому числі до суб’єктів мікропідприємництва), середнього або великого підприємництва.

Суб’єктами мікропідприємництва є:

— фізичні особи, зареєстровані в установленому законом порядку як фізичні особи — підприємці, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 10 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 млн. євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України;

— юридичні особи — суб’єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 10 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 млн. євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України.

Суб'єктами малого підприємництва є:

— фізичні особи, зареєстровані в установленому законом порядку як фізичні особи — підприємці, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 млн. євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України;

— юридичні особи — суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 млн. євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України.

Суб'єктами великого підприємництва є юридичні особи — суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) перевищує 250 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності перевищує суму, еквівалентну 50 млн євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України.

Інші суб'єкти господарювання належать до суб'єктів середнього підприємництва [1].

При зростанні масштабів бізнесу структура його управління значно ускладнюється, і для його успішного розвитку та забезпечення конкурентоспроможності вирішальне значення має ефективність системи управління [2].

Бюджетування як технологія управління розвитком підприємства дає можливість стратегічного, тактичного і оперативного планування діяльності машинобудівного підприємства в цілому та його структурних підрозділів для оптимізації досягнення поставленої мети.

В умовах діяльності машинобудівних підприємств будь-якого розміру бюджетування слід розглядати з трьох позицій як:

— процес трансформації стратегічних планів діяльності компанії в річні фінансово-економічні показники доходів і витрат, платежів і надходжень з метою їх обліку та аналізу;

— інструмент контролю відповідальності лінійних керівників за витрати, досягнення поставлених цілей та отримані результати;

— технологію інформаційно-аналітичної підтримки управління, призначену для підвищення економічної обґрунтованості прийнятих стратегічних рішень [2].

Вагомий внесок в дослідженні теоретичних і практичних основ бюджетування на підприємстві зробили вітчизняні та іноземні вчені. В своїх працях [2...4] вони висвітлюють питання консолідації бюджетів з метою складання основних бюджетів підприємства і дають їх характеристику.

Незважаючи на значні досягнення в теорії і практиці бюджетування, подальшого дослідження потребують питання визначення переліку бюджетів, що найбільш притаманні та у повному обсязі відображають фінансово-господарську діяльність машинобудівного підприємства і розробки концептуальної моделі бюджетування в системі управління розвитком машинобудівного підприємства, що може трансформуватися в залежності від впливу різного набору зовнішніх і внутрішніх чинників.

Сучасне машинобудівне підприємство — це досить складний механізм, який функціонує за власними правилами і законами, що носять специфічний характер, і впливають на організацію і використання бюджетування в системі управління його розвитком. Специфіка обумовлюється, перш за все, властивостями самої продукції, яка відрізняється від готових продуктів інших галузей своєю технічною складністю, що вимагає відповідної матеріально-технічної бази, технологій. Кожне підприємство здійснює науково-дослідну роботу, яка направлена на технічне обґрунтування випуску продукції та формування конкурентних переваг у технічних якостях продукту і при цьому головним чинником стає час, а саме його скорочення: від розробки до виробництва [5]. Тому при формуванні концептуальної моделі бюджетування в системі управління розвитком машинобудівного підприємства необхідно враховувати, що більшість таких підприємств є інноваційними, а інновації, в свою чергу, потребують значних інвестицій.

Виробничі структури машинобудівних підприємств залежно від спеціалізації поділяються на підприємства: з повним технологічним циклом (що мають у своєму складі всю сукупність заготівельних, обробних та складальних цехів), механоскладального типу (з неповним технологічним циклом з обмеженою кількістю основних цехів), складального типу (виготовляють кінцеві готові вироби, отримуючи деталі і заготовки від інших підприємств), що виробляють заготовки (технологічна спеціалізація), подетальної спеціалізації (виробляють окремі деталі, блоки, вузли та ін.).

На основі виробничої структури формується загальна та управлінська структури підприємства, на підставі яких може формуватися фінансова структура підприємства з виділенням центрів фінансової відповідальності.

Основним інструментом бюджетування є бюджет. Трактують поняття бюджет досить не однозначно. Одним з найбільш повних, понять “бюджет” є поняття, що уточнює його: бюджет — це розпис потреб та ресурсів у кількісній формі (доходів та витрат, надходжень та видатків, активів та пасивів), що формується на засадах багатоваріантного аналізу для обраного об’єкта з метою пошуку оптимального шляху досягнення встановлених цілей організації [3].

Перелік бюджетів, найбільш характерних і у повному обсязі відображуючих фінансово-господарську діяльність машинобудівного підприємства, приведено в таблиці.

*Перелік бюджетів машинобудівного підприємства в системі управління розвитком підприємства*

Назва бюджету	Характеристика
Бюджет продаж	Операційний бюджет, містить інформацію про запланований обсяг продажів, ціну й очікувані доходи від реалізації кожного виду продукції.
План-графік погашення дебіторської заборгованості	Прогнозування характеру оплати продукції, сортування всіх існуючих контрактів за ознакою терміну оплати продукції; оцінка ступеня виконання покупцями своїх зобов’язань.
Бюджет виробництва	Виробнича програма, що визначає заплановану номенклатуру й обсяг виробництва в бюджетному періоді, у т.ч. в натуральних показниках.
Бюджет запасів	Відображає заплановані рівні запасів сировини, матеріалів і готової продукції. Бюджет розробляється у вартісному вираженні і покликаний кількісно представити перебіг в постачаннях сировини, неточності прогнозу продажів та ін.
План-графік оплати придбаних матеріалів	Прогнозування характеру оплати постачальникам матеріалів, сортування всіх існуючих контрактів за ознакою терміну оплати, оцінка ступеня виконання підприємством своїх зобов’язань.
Бюджет прямих витрат на матеріали	Відображає прямі витрати на використання і придбання основних видів сировини і матеріалів.
Бюджет прямих витрат на оплату праці	Відображає витрати підприємства на оплату праці основного виробничого персоналу.
План-графік погашення заборгованості з оплати праці	Прогнозування характеру сплати заробітної платні, оцінка ступеня виконання підприємством своїх зобов’язань.
Бюджет інших виробничих витрат	Відображає інші виробничі витрати підприємства.
План-графік погашення інших виробничих витрат	Прогнозування характеру сплати інших виробничих витрат, оцінка ступеня виконання підприємством своїх зобов’язань.
Бюджет загальновиробничих витрат	Відображає усі витрати підприємства, пов’язані з виробництвом продукції за винятком прямих витрат на матеріали й оплату праці.
План-графік оплати загальновиробничих витрат	Прогнозування характеру оплати загальновиробничих витрат, оцінка ступеня виконання підприємством своїх зобов’язань.
Бюджет планової виробничої собівартості виготовленої продукції	Відображає виробничу собівартість виготовленої продукції.
Бюджет збутових витрат	Відображає витрати з доставки готової продукції, заробітну плату збутовому персоналові, комісійні збутовим посередникам, а також преміальні власному збутовому персоналові, витрати на допоміжні пакувальні матеріали, маркетингові дослідження, витрати на рекламу і просування продукції на ринку.
План-графік оплати збутових витрат	Прогнозування оплати збутових витрат, оцінка ступеня виконання підприємством своїх зобов’язань.
Бюджет адміністративних (управлінських) витрат	Відображає витрати на заходи, безпосередньо не пов’язані з виробництвом і збутом продукції.
План-графік оплати адміністративних (управлінських) витрат	Прогнозування оплати адміністративних (управлінських) витрат, оцінка ступеня виконання підприємством своїх зобов’язань.
Бюджет інших операційних витрат	Відображає інші операційні витрати.

Назва бюджету	Характеристика
План-графік оплати інших операційних витрат	Прогнозування оплати платежів за іншими операційними витратами, оцінка ступеня виконання підприємством своїх зобов'язань.
Податковий бюджет	Відображає планові податкові платежі, використовується для визначення планового податкового навантаження
План-графік податкових платежів	Прогнозування оплати податків, зборів та обов'язкових платежів, оцінка ступеня виконання підприємством податкових зобов'язань.
Бюджет інноваційних розробок	Відображає витрати на розробку нових продуктів і технологічних рішень.
Бюджет капітальних інвестицій	Відображає витрати на закупку основних засобів для забезпечення випуску інноваційної продукції.
План-графік фінансування капітальних інвестицій і інноваційних розробок та виплат за ними	Прогнозування інвестиційних надходжень щодо фінансування капітальних інвестицій і інноваційних розробок та оплати витрат, пов'язаних з розробкою нових продуктів і технологічних рішень щодо закупки основних засобів для забезпечення випуску інноваційної продукції.
Бюджет доходів і витрат	Форма фінансової звітності, що складається до початку планового періоду та відображає планові результати діяльності, а також дозволяє установити ліміти основних видів витрат, цільові показники прибутку, проаналізувати і визначити резерви формування і збільшення прибутку, оптимізації податкових і інших відрахувань у бюджет, можливості повернення позикових засобів, формування фондів накопичення і споживання.
Бюджет руху грошових коштів	Форма фінансової звітності, що відображає рух грошових коштів на підприємстві (майбутні платежі і надходження грошей). Дозволяє контролювати грошові потоки.
Прогнозний баланс	Форма фінансової звітності, що містить інформацію про майбутній стан підприємства на кінець прогнозованого періоду. Допомагає розкрити окремі несприятливі фінансові проблеми, рішенням яких керівництво займатися не планувало (наприклад, зниження ліквідності підприємства). Дозволяє виконувати розрахунки різних фінансових показників. Служить засобом контролю всіх інших бюджетів на майбутній період — якщо всі бюджети складені методично правильно, то сума активів повинна дорівнювати сумі зобов'язань підприємства і його власного капіталу.

Всі перелічені бюджети поділяють на операційні й фінансові. Операційні бюджети, які в результаті формують бюджет прибутків і збитків, включають бюджети продажу, виробництва, запасів, прямих витрат на матеріали, прямих витрат на оплату праці, інших виробничих витрат, загальновиробничих витрат, планової виробничої собівартості виготовленої продукції, адміністративних (управлінських) витрат, збутових витрат, інших операційних витрат, інноваційних розробок, податковий бюджет.

Фінансові бюджети включають: бюджет капітальних інвестицій (інвестиційний бюджет), бюджет руху грошових коштів, прогнозний баланс та план-графіки погашення заборгованостей, оплати платежів і фінансування капітальних інвестицій.

Але перелічені бюджети також поділяються на основні та допоміжні.

До основних бюджетів відносяться: бюджет доходів і витрат, бюджет руху грошових коштів, прогнозний баланс.

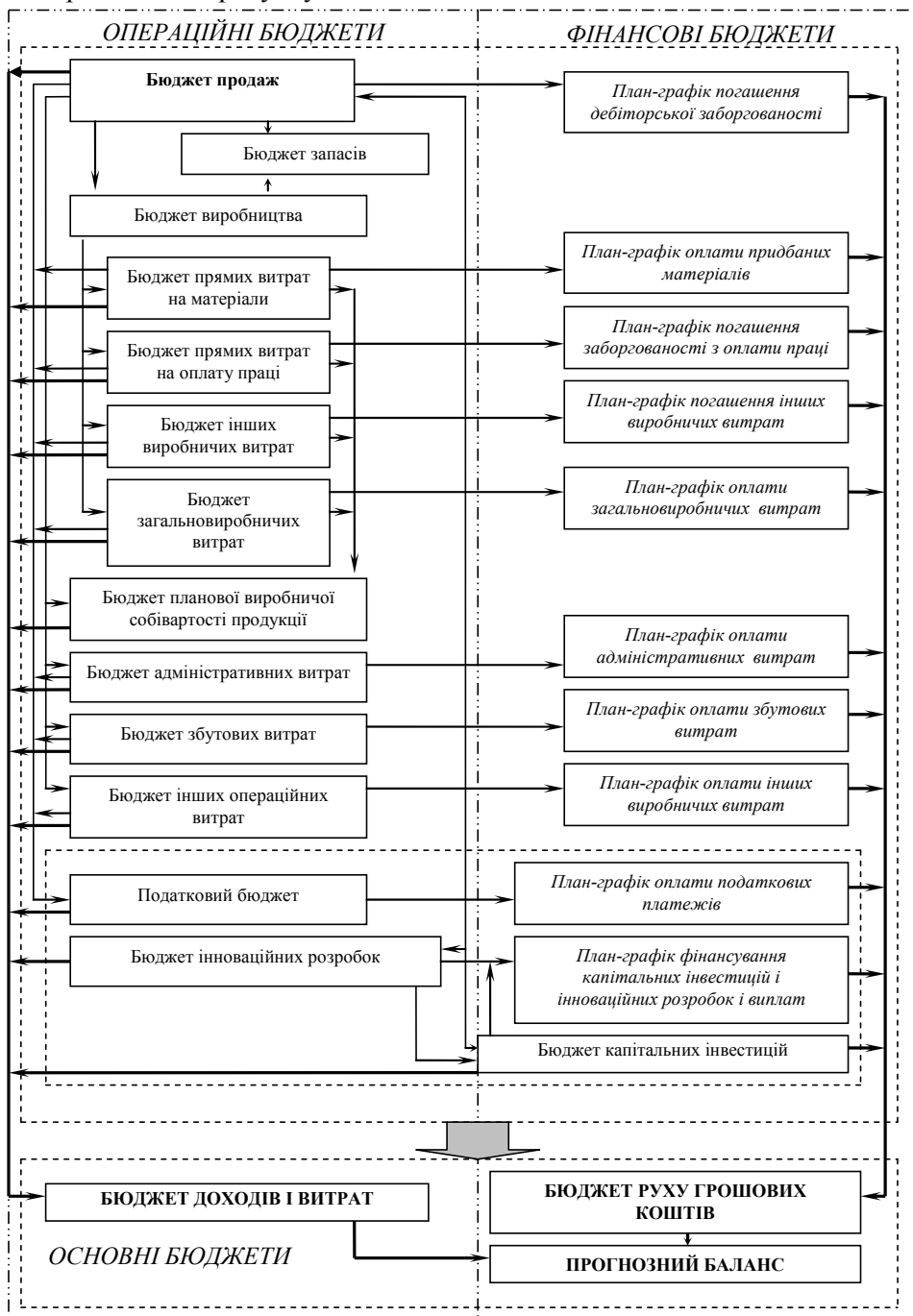
Допоміжні бюджети включають бюджети: продажу, виробництва, запасів, прямих витрат на матеріали, прямих витрат на оплату праці, інших виробничих витрат, загальновиробничих витрат, планової виробничої собівартості виготовленої продукції, адміністративних (управлінських) витрат, збутових витрат, інших виробничих витрат, інноваційних розробок, капітальних інвестицій, податковий бюджет; плани-графіки: погашення дебіторської заборгованості, оплати придбаних матеріалів, погашення заборгованості з оплати праці, погашення інших виробничих витрат, оплати загальновиробничих витрат, оплати збутових витрат, оплати адміністративних (управлінських) витрат, оплати інших операційних витрат, оплати податкових платежів, фінансування капітальних інвестицій і інноваційних розробок та виплат за ними.

Серед допоміжних бюджетів виділяють спеціальні допоміжні бюджети і плани-графіки, які розробляються в особливих випадках: податковий бюджет, бюджет інноваційних розробок, бюджет капітальних інвестицій, план-графік оплати податкових платежів, план-графік фінансування капітальних інвестицій і інноваційних розробок та виплат по них.

Розробка концептуальної моделі бюджетування в системі управління машинобудівним підприємством поділяється на три етапи:

- складання допоміжних операційних бюджетів;
- складання допоміжних фінансових бюджетів та планів-графіків погашення заборгованостей, оплати платежів та фінансування капітальних інвестицій;
- складання основних прогнозних бюджетів.

Концептуальну модель бюджетування в системі управління розвитком машинобудівного підприємства приведено на рисунку.



Концептуальна модель бюджетування в системі управління розвитком машинобудівного підприємства

В умовах ринкових відносин формування концептуальної моделі бюджетування починається з бюджету продаж. Крім того, на підставі досліджених особливостей машинобудівних підприємств для формування концептуальної моделі бюджетування в системі управління розвитком машинобудівного підприємства необхідно передбачити бюджет інноваційних розробок, бюджет капітальних інвестицій і план-графік фінансування капітальних інвестицій та інноваційних розробок і виплат по них. Ці бюджети формують концептуальну основу моделі бюджетування на машинобудівному підприємстві будь-якого розміру [5].

Безпосередньо кількість операційних та фінансових бюджетів залежить від завдань, які ставляться керівництвом та бюджетним комітетом, інформаційних вимог, розміру підприємства, специфіки підприємства, виду діяльності тощо.

У межах операційних бюджетів здійснюється аналіз та синтезування інформації в необхідному для керівництва розрізі по доходах та витратах, виходячи з техніко-організаційних, економічних особливостей окремого відділу або підрозділу підприємства. При визначенні кількості бюджетів не менш важливим є питання встановлення відповідної номенклатури доходів і витрат окремого бюджету, які у свою чергу перебувають під впливом наведених особливостей [5].

На підставі графіків-платежів формується основний фінансовий бюджет — бюджет руху грошових коштів. Наприкінці складається плановий прогностичний баланс, який фіксує стан майна підприємства.

Основні бюджети — це скоординований зі всіма підрозділами й функціями план роботи підприємства в цілому, який об'єднує блоки окремих бюджетів і характеризує інформаційний потік для прийняття й контролю управлінських рішень в області фінансового планування. В основних бюджетах в грошовому вираженні розраховуються майбутній прибуток, грошові потоки і плани підтримки. Вони відображають численні варіанти й рішення про майбутнє підприємства та забезпечують як оперативне, так і фінансове управління.

Розрахунки, що здійснюються в процесі формування бюджету підприємства, дозволяють у повному обсязі і своєчасно визначити необхідну суму коштів на реалізацію прийнятих рішень, а також джерела надходження цих коштів (власні, кредитні, кошти інвестора тощо) [2].

В залежності від розміру машинобудівного підприємства запропонована концептуальна модель бюджетування трансформується. Так, для підприємств середнього та великого підприємництва для постановки комплексного бюджетування необхідно скласти всі перелічені бюджети. Підприємства малого та мікропідприємництва в залежності від стадії життєвого циклу і розвитку можуть складати бюджети продаж, виробництва та основні бюджети, при цьому не розробляти допоміжні бюджети. Якщо підприємство є інноваційно-активним, то складання бюджету інноваційних розробок і капітальних інвестицій є обов'язковим.

Таким чином, запропонована концептуальна модель бюджетування машинобудівного підприємства забезпечує можливість отримання різних схем консолідації бюджетів в залежності від впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, а також чинників розвитку підприємства.

## Література

1. Ананська, М.О. Обґрунтування доцільності використання загальної системи оподаткування підприємствами малого бізнесу — юридичними особами на засадах альтернативності [Електронний ресурс] / М.О. Ананська, М.О. Митрофанова // Економіка: реалії часу. — 2012. — № 3-4(4-5). — С. 101 — 108. — <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/n4-5.html>. — 1.06.2013.
2. Колосок, В. Бюджетування структурних підрозділів гірнично-металургійного холдингу / В. Колосок // Економіка. — 2012. — № 2(116). — С. 29 — 35.
3. Мельник, О.Г. Бюджетування в системі управління підприємством: дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / О.Г. Мельник. — Львів, 2004. — 254 с.
4. Ілляшенко, Т.О. Бюджетування як напрямок удосконалення системи управління діяльністю підприємств / Т.О. Ілляшенко, К.В. Ілляшенко, М.В. Скобенко // Вісн. СумДУ. Серія "Економіка". — Суми, 2012. — № 3. — С. 36 — 44.
5. Дробязко, С.І. Удосконалення процесу управління витратами машинобудівних підприємств на основі бюджетування / С.І. Дробязко // Вісн. Запоріз. нац. ун-ту. — Запоріжжя, 2011. — № 1(9). — С. 33 — 42.

---

**References**

1. Ananska, M.O. Obgruntuvannia dotsilnosti vykorystannia zahalnoi systemy opodatkuvannia pidpriumstvamy maloho biznesu — yurydychnymy osobamy na zasadakh alternatyvnosti [Rationale for using the common system of taxation by small businesses — legal entities on the basis of alternative-ness] [Electronic resource] / M.O. Ananska, M.O. Mytrofanova // *Ekonomika: realii chasu* [Economics: realities of time]. — 2012. — # 3–4(4–5). — pp. 101 — 108. Available at: <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/n4-5.html>. — 1.06.2013.
2. Kolosok, V. Biudzhetuвання структурних підрозділів гірнично-металургійного холдингу [Budgeting of structural units of a mining and smelting holding] / V. Kolosok // *Ekonomika* [Economics]. — 2012. — # 2(116). — pp. 29 — 35.
3. Melnyk, O.H. Biudzhetuвання в системі управління підприємством: дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 [Budgeting in the system of enterprise management: thesis of cand. of econ.: 08.06.01] / O.H. Melnyk. — Lviv, 2004. — 254 p.
4. Illiashenko, T.O. Biudzhetuвання як напрямок удосконалення системи управління діяльністю підприємств [Budgeting as a direction of improving enterprise's activity] / T.O. Illiashenko, K.V. Illiashenko, M.V. Skobenko // *Visn. SumDU. Seriya "Ekonomika"* [Herald of Sumy State Univ. Series "Economics"]. — Sumy, 2012. — # 3. — pp. 36 — 44.
5. Drobiazko, S.I. Udoshkonalennia protsesu upravlinnia vytratamy mashynobudivnykh pidpriumstv na osnovi biudzhetuвання [Improvement of cost management process at machine building enterprises on the basis of budgeting] / S.I. Drobiazko // *Visn. Zaporiz. nats. un-tu* [Herald of Zaporizh. Nat. Univ.]. — Zaporizhzhia, 2011. — # 1(9). — pp. 33 — 42.

Рецензент д-р екон. наук, проф. Одес. нац. політехн. ун-ту Філіппова С.В.

Надійшла до редакції 6 червня 2013 р.