

ВПРОВАДЖЕННЯ ТА АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ НА ОСНОВІ БЮДЖЕТУВАННЯ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Наукові праці МАУП, 2011, вип. 3(30), с. 145–149

Адаптація та впровадження новітніх продуктивних методів управління прибутком підприємства з метою зростання його конкурентоспроможності є принципово важливим завданням у сучасних умовах.

Значну роль у розвитку української держави відіграє її промислово-господарський комплекс. Економічні показники діяльності комплексу становлять основу для визначення продуктивності розвитку країни, безпосередньо впливають на економічне та соціальне життя її громадян та розвиток взаємовигідних партнерських зв'язків з іншими країнами світу. Головними складовими визначення рівня розвитку держави є сумарні показники діяльності окремих господарюючих суб'єктів, таких як: прибуток, рівень конкурентоспроможності, фінансової стійкості, інвестиційної привабливості тощо.

Рівень розвитку підприємства характеризується його збалансованою та безперервною роботою, що досягається за допомогою ефективного використання усіх видів ресурсів та впровадження новітніх методів управління, аналізу та контролю за його діяльністю. Фінансове та ринкове становище підприємства формуються за рахунок упровадження продуктивних систем управління, контролю та планування його діяльності.

Одну з головних ролей у визначенні результатуючих показників діяльності підприємства та його конкурентоспроможності відведено прибутку.

Питанням управління прибутком підприємства серед вітчизняних, російських та іноземних вчених присвячені праці: І. А. Бланка, В. П. Савчука, М. Н. Крейніної, С. Ф. Покропівного, Н. Г. Данилочкіної, В. А. Понкова, Ю. В. Макогонна, Є. А. Пашко, А. В. Бабенка, С. А. Половінкіна, І. Т. Балабанової, О. В. Гончарука, М. І. Книша, Д. В. Шопенка, Л. Н. Булгакова, Дж. К. Ван Хорна, Джеймса Буша, Д. Джонстона, Е. Хелферта.

На основі аналізу та вивчення різних підходів до побудови системи управління прибутком, заснованих на розподілі витрат (директ-костинг, абзопшен-костинг, стандарт-кост, [1; 2, 53; 3, 50], застосування економічних важелів (ліверидж) [4, 13–14; 5, 212; 6, 134], використання методик контролінгу [1; 7–10], ми вибрали методику, засновану на складанні бюджетів витрат і надходжень підприємства, що у світовій практиці отримала назву – “бюджетування” [11–22].

Дослідження наукових праць із аналізу впровадження системи бюджетування на підприємствах різних країн дають можливість зробити висновок про її високу продуктивність та ефективність як методу управління витратами та прибутком. Ця методика управління дає можливість створення жорсткої системи управління та контролю за витратами і прибутками підприємства з можливістю їх чіткого розмежування за часовими проміжками та місцями виникнення.

Але, як і будь-яка методика управління, система бюджетування має свої недоліки. До головних недоліків системи можна віднести складність її впровадження на більшості підприємств та значні ресурсні витрати (часові, фінансові) при її адаптації до існуючих умов господарювання. Внаслідок таких складнощів зазначена система не зайшла значного поширення на вітчизняних підприємствах, які виробляють велику і різноманітну кількість готової продукції.

Виходом із цієї ситуації може стати використання сучасної прогресивної методики побудови системи бюджетування на основі виокремлення бізнес-процесів (видів діяльності) – АВВ-бюджетування.

У запропонованій розробці бюджетної системи управління прибутком підприємства за окремий бізнес-процес було вибрано виробництво певного виду готової продукції. Результати, отримані за рахунок зазначеної системи, можна використати при аналізі діяльності окремих бізнес-процесів чи при аналізі виробництва окремого виду продукції. Наступне зіставлення таких бюджетів відповідає на питання про продуктивність виробництва того чи іншого виду продукції, або про економічну доцільність тих чи інших бізнес-процесів. Бюджети, основані на доходній і витратних частинах певного виду діяльності, дають змогу провести оцінювання прибутковості та продуктивності кожного виробничого процесу окремо та оцінити їх внесок у формування загального рівня конкурентного потенціалу. Такі бюджети дають змогу побачити структуру формування дохідної та витратної частини процесу виробництва, роблять можливим прогнозування та запобігання небажаним результатам у майбутньому. І при цьому такі заходи не порушують існуючої організаційно-господарської системи підприємства.

Таку методику впровадження системи бюджетування можна активно застосовувати на підприємствах, зайнятих у торгівлі, наданні послуг, фінансовій сфері; легкій, харчовій, сільськогосподарській та інших галузях промисловості.

Побудова системи бюджетів заснована на низці основних принципів, до яких можна віднести:

1. Бюджети складаються у грошових одиницях вимірювання. У деяких випадках можливе використання натуральних показни-

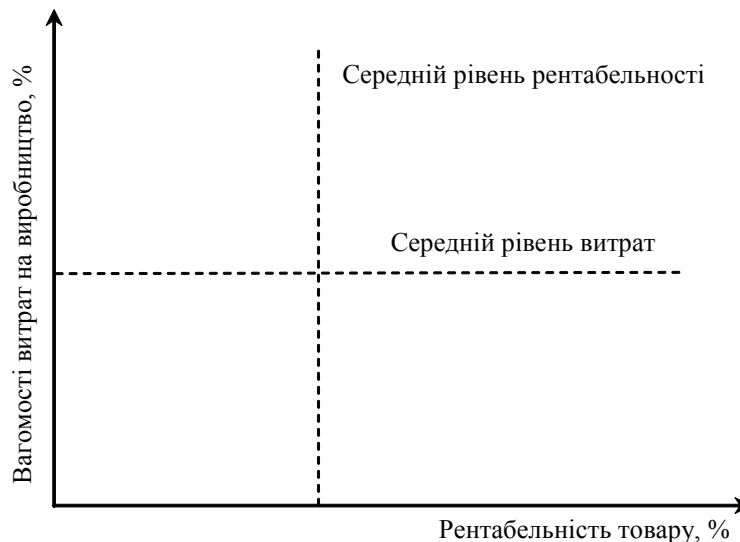
ків для деталізації інформації певних виробничих процесів.

2. Бюджети мають вигляд таблиць із поділом на рівні часові проміжки. Розмір складових бюджету визначають за кожним відповідним проміжком часу.
3. Деякі бюджети складаються за кожним видом товару (товарною групою) окремо, з метою деталізації фінансових потоків.
4. При складанні бюджетів на окремий перелік товарів (товарну групу) кінцевий прогнозний баланс підприємства має скорочений вигляд. Він вказує на зміни основних фінансових показників діяльності підприємства лише за рахунок виробництва аналізованого переліку продукції (товарної групи).

До переліку системи входять такі бюджети:

- продажів;
- виробництва;
- виробничих запасів;
- прямих витрат на матеріали;
- прямих витрат на оплату праці;
- загальновиробничих витрат;
- управлінських витрат;
- прогноз звіту про прибуток.

Рівень конкурентоспроможності підприємства базується на сукупному рівні конкурентоспроможності продукції, яку виробляє підприємство. Оцінити вклад кожного виду продукції можна за рахунок даних відповідних бюджетів. Для аналізу даних використовується розробка двовимірної матриці оцінки конкурентоспроможності певної групи товарів (рисунок).



Матриця оцінки конкурентоспроможності

Матриця побудована на принципі позиціонування товарів за двома характеристиками: рентабельність товару і вагомості витрат на його виробництво. За нормативний рівень показників можуть бути вибрані середні значення у галузі, на підприємстві, за даною групою товарів, за даними лідерів на ринку та ін.

Залежно від позиціонування формуються групи, що характеризують конкурентну привабливість виробництва того чи іншого виду продукції. До продукції, що має низький рівень конкурентоспроможності, вживаються заходи щодо її підвищення. Для цього здійснюється додатковий аналіз бюджетів, визначаються витрати та надходження на всіх стадіях виробництва та час їх виникнення. Визначаються фактори формування високої собівартості чи низького рівня рентабельності. Розробляються програми із поліпшення зазначених факторів. У разі відсутності позитивних результатів вирішується питання про відмову від виробництва економічно невігідних видів продукції.

Запропонована методика була використана для впровадження системи управління прибутком у Закритому акціонерному товаристві виробничо-торговельної фірми (ЗАТ ВТШФ) “Дана”. Це підприємство виникло на базі швейної фабрики “Дана”. (На початку 1978 р. її було створено на основі злиття швейних фабрик “Жовтень” та “Спортодяг”.) Нині “Дана” — комплексно-механізоване підприємство, оснащене сучасним обладнанням, що застосовує новітню технологію у виробництві швейної продукції.

Підприємство спеціалізується на пошитті жіночого та чоловічого верхнього одягу (пальта, півпальта, плащі, куртки та жакети), а також жіночих костюмів, спідниць, штанів. Усі виготовлені вироби відповідають європейському рівню якості. Виробничі потужності становлять 200 тис. одиниць виробів. Кількість працюючих близько 700 осіб, із них 43 — працівники спеціалізованих магазинів.

Завдяки високому виробничому потенціалу та професіоналізму працівників підприємству вдалося вижити у тяжкі часи для легкої промисловості України. За останні п’ять років підприємство залишається прибутковим, не має заборгованості по заробітній платі та перед бюджетом. Але поліпшити становище та досягти зростання техніко-економічних показників поки не вдається (див. табл.). Крім проблем зовнішнього плану (відсутність підтримки з боку держави, тиск іноземних конкурентів та ін.) існують проблеми внутрішнього характеру.

Зниження середнього рівня рентабельності, зменшення доходу (виручки) від реалізації та чистого прибутку вимагають негайного запровадження жорсткої системи управління прибутком.

Підприємство володіє значним асортиментом готової продукції, що має сезонний характер. Асортимент продукції постійно змінюється, розширюється та скорочується залежно від потреб ринку. Тому для управління прибутком та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства доцільно використати запропоновану модель управління — “бюджетування”.

Основні показники фінансового становища ЗАТ ВТШФ “Дана”

Показник	Рік				
	2001	2002	2003	2004	2005
Баланс підприємства, тис. грн	22497,2	23939,5	20686,0	23967,4	19088,5
Статутний капітал, тис. грн	5470,0	5470,0	5470,0	5351,0	5284,0
Резервний капітал, тис. грн	587,0	709,0	750,0	813,0	816,0
Дивіденди сплачені, тис. грн	1452,0	–	1854,0	1055,6	1104,0
Дохід (виручка) від реалізації, тис. грн	26850,0	18752,3	16132,1	22184,0	16591,9
Чистий прибуток, тис. грн	5194,0	2443,0	820,0	1264,0	56,0
Середня рентабельність продукції, %	65,3	45,1	34,8	26,5	22,5

На основі даних економічних відділів підприємства було відібрано інформацію по двадцяти п'яти артикулам готової продукції. За кожним з артикулів сформовано системи бюджетів та побудовано матрицю оцінки конкурентних переваг за зазначеною групою товарів. У результаті побудови моделі управління прибутком були отримані такі результати:

1. Побудовано систему бюджетів, що дають змогу спланувати надходження та витрати фінансових ресурсів на підприємстві. При цьому сумарні надходження та витрати отримують точну адресність за часом та місцем виникнення.
2. На основі результатів складання бюджетних планів визначено розміри надходження виручки від реалізації зазначеної групи товарів.
3. Розроблено матричну модель оцінки конкурентоспроможності кожного окремого виду продукції на основі виокремлення двох складових: рентабельність товару і вагомість витрат на його виробництво.
4. На основі аналізу результатів побудови двовимірної матриці здійснено поділ товарів на групи за рівнем внеску у загальний рівень конкурентоспроможності підприємства.
5. Розроблено заходи дій із підвищення рівня конкурентоспроможності товарів, що увійшли до "несприятливих" зон матриці. Системи бюджетів дають змогу виявити можливості для оптимізації фінансово-економічних результатів їх виробництва.
6. Розроблена модель матриці виявляє товари, що мають найвищий рівень економічної ефективності. Така група може бути вибрана для проведення маркетингових досліджень, основні якості та технічні особливості можуть бути взяті за основу при розробці нових зразків продукції.
7. Запропонований метод управління прибутком дає можливість розмежувати доходи та витрати підприємства, пов'язані з виробництвом певної продукції, розробляти програми із підвищення результатів від виробництва того чи іншого виду продукції та виявляти товари з низькими показниками конкурентоспроможності.

Зазначений метод побудови системи бюджетування є універсальним і може бути використаний на більшості українських підприємств. Серед його переваг можна виокремити: оператив-

ність, легкість у застосуванні, відносно низькі часові та фінансові витрати на процес упровадження та адаптації. Застосування методу для управління фінансовими потоками по окремих групах товарів дає можливість використовувати його одночасно не на всьому підприємстві, що істотно скорочує витрати та прискорює час отримання результатів. Такий підхід до побудови системи управління прибутком підприємства можна застосовувати на підприємствах з широкою номенклатурою продукції та необхідністю прогнозування рівня конкурентоспроможності у галузі.



Література

1. Головінов М. І., Головінова В. Т. Метод "директ-костинг" як метод оперативного управління прибутком // Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. "Управління підприємствами: проблеми та шляхи їх вирішення". — Донецьк, 2003. — Т. 1. — С. 52–56.
2. Економіка підприємства / За заг. ред. С. Ф. Покропівного. — К.: КНЕУ, 2000. — 528 с.
3. Друри К. Учет затрат методом стандарт-кост: Пер. с англ. / Под ред. Н. Д. Эриашвили. — М.: Аудит: Изд. об-ние "ЮНИТИ", 1998. — 224 с.
4. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина; Под ред. Н. Г. Данилочкиной. — М.: Аудит: ЮНИТИ, 1998. — 279 с.
5. Бернстайн Л. А. Анализ финансовой отчетности: теория, практика, и интерпретация: Пер. с англ. / Науч. ред. И. И. Елисеева; Гл. ред. серии Я. В. Соколов. — М.: Финансы и статистика, 1996. — 624 с.
6. Ван Хорн Дж. К. Основы управления финансами: Пер. с англ. / Гл. ред. серии Я. В. Соколов. — М.: Финансы и статистика, 2003. — 800 с.
7. Дайле А. Практика контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. и предисл. М. Л. Лукашевича, Е. Н. Тихоненковой. — М.: Финансы и статистика, 2001. — 334 с.
8. Хан, Дитгер. ПИК: Планирование и контроль: концепция контроллинга / Пер. с нем. И. В. Королева и др.; Под ред. и предисл. А. А. Турчака и др. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 799 с.
9. Фольмут, Хильмар Й. Инструменты контроллинга от А до Я: Пер. с нем. / Под ред. и предисл. М. Л. Лукашевича, Е. И. Тихоненковой. — М.: Финансы и статистика, 2003. — 285 с.
10. Садеков А. А. Контролинг як система управління прибутком підприємства в умовах ринкової економіки // Торгівля і ринок України. — Донецьк, 1997. — С. 31–32.
11. Автоматизация управления предприятием / В. В. Баронов, Г. Н. Калянов, Ю. И. Попов и др. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 239 с.
12. Шим Дж. К., Сигел Дж. Г. Основы коммерческого бюджетирования: Пер. с англ. — СПб.: Пергамент, 1998. — 496 с.

13. Needles B. E., Powers M., Mills S. K., Anderson H. R. "Managerial Accounting" 5th ed. — Boston, N.-Y.: Houghton Mifflin Company, 1999. — 603 p.
14. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Hogvath & Partners: Пер. с нем. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 269 с.
15. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник / Е. С. Стоянова, И. Т. Балабанов, И. А. Бланк и др. / Под ред. Е. С. Стояновой. — 5-е изд., перераб. и доп. — М.: Перспектива, 2000. — 656 с.
16. Бланк И. А. Управление прибылью. — К.: Ника-Центр, 1998. — 544 с.
17. Гибкое развитие предприятия: Эффективность и бюджетирование / В. Н. Самочкин, Ю. Б. Пронин, Е. Н. Логачева и др. — М.: Дело, 2000. — 352 с.
18. Ковалев В. В., Волкова О. Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. — М.: ПБОЮЛ Гриженко Е.М., 2000. — 424 с.
19. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примак, С. Г. Фалько. — М.: Финансы и статистика, 1998. — 256 с.
20. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина и др. / Под ред. Н. Г. Данилочкиной. — М.: Аудит: ЮНИТИ, 1999. — 297 с.
21. Управленческий учет: Учеб. пособие / А. Д. Шеремет, И. М. Волков, С. М. Шапигузов и др. / Под ред. А. Д. Шеремета. — М.: ФБК-ПРЕСС, 1999. — 512 с.
22. Савчук В. П. Управление финансами предприятия — М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2003. — 480 с.

Спираючись на модель управління прибутком підприємства, побудовано ефективну систему бюджетів та розроблено матричну модель оцінювання конкурентоспроможності кожного окремого виду продукції, запропонована методика управління прибутком, що дає змогу розмежувати доходи та витрати підприємства, пов'язані з виробництвом окремого виду продукції та розробляти програми із підвищення результатів від виробництва певного виду продукції.

Опираясь на модель управления прибылью предприятия, построена эффективная система бюджетов и разработана матричная модель оценки конкурентоспособности каждого отдельного вида продукции, предложена методика управления прибылью, что позволяет разграничить доходы и расходы предприятия, связанные с производством отдельных видов продукции и разрабатывать программы по повышению результатов от производства определенного вида продукции.

Based on the model of enterprise's profit it has created the effective sytem of budgets and has developed a matrix model for evaluating the competitiveness of each product type, and has proposed the method of profit's control that can distinguish between income and expenses associated with the production of a particular type of product and develop programs to improve results production of a certain type of product.

Надійшла 16 травня 2011 р.