

УДК 336.144:658.15:621

## МІСЦЕ ТА РОЛЬ БЮДЖЕТУВАННЯ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Ананська М.О.

---

*Стаття присвячена висвітленню місця та ролі бюджетування в управлінні розвитком підприємства. Проаналізовані різні підходи до визначення поняття «управління розвитком підприємства». Представлена схема механізму управління розвитком підприємства, яка була розроблена автором статті. Поетапно розглянуто формування управління розвитком підприємства як системи та була систематизована характеристика функцій управління розвитком підприємства.*

Бюджетування, як технологія планування, дозволяє кількісно обґрунтовувати оперативні та стратегічні плани підприємства через систему обліку, контролю й аналізу взаємопов'язаних організаційних, технічних і економічних факторів, що є дійсно актуальним. Діяльність підприємства, яка направлена на отримання прибутку, потребує оперативних та планових розрахунків і оцінки. Отже, для забезпечення конкурентоспроможності, на підприємствах виникає необхідність впроваджувати бюджетування. Однак, існують проблеми використання управлінським персоналом бюджетування на рівні підприємства, так як цей процес залишається не достатньо зрозумілим для менеджерів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Управлінню розвитком підприємства присвячена значна кількість праць вчених, але не зважаючи на це, дотепер немає єдиних підходів до визначення його поняття (табл. 1).

Проведений аналіз значної кількості джерел з проблематики управління розвитком підприємства дав можливість виділити декілька визначень поняття управління розвитком підприємства (див. табл.1.1), під яким розуміється процес підтримки, впливу, зміни стану або безперервних дій з метою досягнення поставлених цілей.

В результаті нами сформовано власний підхід до визначення змісту поняття управління розвитком, під яким слід розуміти складний процес

визначення цілей та їх ієрархії, окреслення ресурсів, необхідних для розвитку та способів їх залучення, вибору виду розвитку (за рахунок ресурсів, як внутрішніх, так і зовнішніх, екстенсивний, інтенсивний та інше) та пошуку шляхів підвищення його ефективності.

Таблиця 1

**Трактування поняття «управління розвитком підприємства» [1, 2, 3]**

Групування визначень управління розвитком підприємства	Джерело
управління розвитком (керований розвиток) – це процес або підтримки підприємства в плановому атракторі розвитку (одна з альтернативних траєкторій розвитку підприємства), або штучної зміни еволюційного вектора розвитку підприємства для досягнення мега-цілі існування системи – формування адекватного умовам, що стохастичне змінюються, рівня конкурентоздатності і забезпечення тривалої присутності підприємства в економічному просторі економіки	О.П. Пашенко [1, с. 101]
управління розвитком – систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив на працівників та ресурси підприємства, з метою підвищення рівнів потенціалу й конкурентоспроможності підприємства за допомогою необхідних і достатніх способів та засобів впливу	М.М. Бурмака Т.М. Бурмака [2, с. 21]
управління розвитком підприємства – процес кількісної зміни стану підприємств та результатів їх діяльності	П. В. Єгоров, Є. І. Карпова [3, с. 34]

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.**

Спираючись на наведені авторські визначення термінів, можна зробити висновок, що необхідність управління розвитком підприємства виникає у випадках:

- поточного розвитку підприємства згідно заданих орієнтирів та тенденцій розвитку;
- зміни тенденції або напряму розвитку підприємства з переходом в інший атрактор розвитку;
- відхилення від орієнтирів (цілей, завдань) розвитку підприємства у рамках існуючого атрактору розвитку;
- зміни набору факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на процес розвитку;
- кардинальної зміни основного вектора розвитку, викликані кризою.

Успішно управляти розвитком підприємства неможливе не розробивши його механізму, який сприятиме системному вирішенню

комплексу взаємопов'язаних стратегічних, тактичних і оперативних завдань, завдяки чому можна буде досягти поставлених цілей.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На підставі проведених досліджень сформована схема механізму управління розвитком підприємства (рис. 1).

С позиції системного підходу управління розвитком підприємства складається з керуючої та керованої систем, тому його формування як системи повинно здійснюватися у два етапи:

– на першому етапі досліджується структура і стан управління, проводиться діагностика стану розвитку підприємства та розробляється його стратегія;

– на другому етапі формується та здійснюється організація процесу управління розвитком підприємства.

Перший етап. Для визначення ролі і міста бюджетування потрібно визначитися із застосовністю видів управління до розвитку підприємства як об'єкту управління. Пріоритетні цілі розвитку визначає стратегія підприємства або загальна програма дій, яка базується на поєднанні цільового і інтегрального підходів до функціонування підприємства, показує головні для підприємства проблеми, умови господарювання, його мету, ресурси необхідні для її досягнення, напрямки вектору розвитку. За формою – це результат стратегічного планування, довгостроковий план [7, с. 154]. Стратегія формується або корегується за комплексною оцінкою стану розвитку підприємства, визначення стадії його життєвого циклу та вектору розвитку у часі.

Оцінка або діагностика здійснюється шляхом проведення аналізу впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища задля виявлення сильних та слабких сторін підприємства. Вивчення внутрішнього і зовнішнього середовища – це безперервний процес спостереження, вивчення та контролю дії внутрішніх і зовнішніх чинників для своєчасного та вичерпного визначення можливостей і загроз для підприємства [8, с.116]. Встановлення цілей розвитку здійснюється порівнянням їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства, на підставі аналізу його потенціалу та приведення у відповідність шляхом розроблення та реалізації системи стратегій [9, с. 155].

Відтак, метою стратегічного управління розвитком підприємств є формування пріоритетних напрямків шляхом визначення оптимальних умов його ефективного функціонування. Тому доцільно розробляти альтернативні стратегії розвитку, обираючи кращу за максимальним ефектом від її впровадження та найменшим ризиком.

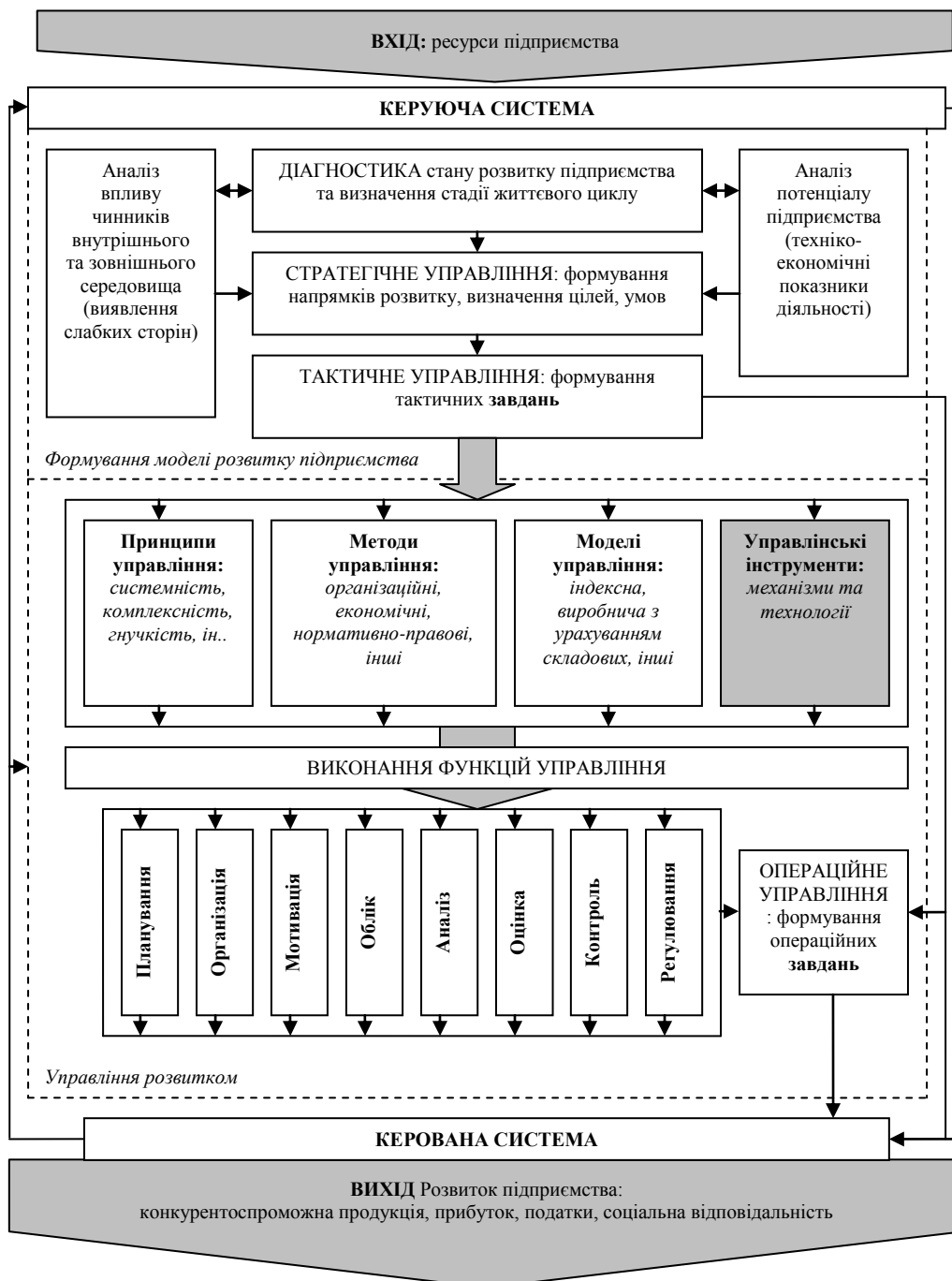


Рис. 1. Схема механізму управління розвитком підприємства

Для реалізації стратегічних завдань управління розвитком підприємств потрібно вирішити тактичні управлінські завдання. З позиції системного підходу тактичне управління є системою реалізації стратегії підприємства, основне завдання якої – встановлення показників виробництва, що при оптимальному споживанні і використанні ресурсів господарській діяльності призводять до досягнення планових кількісних результатів у майбутньому.

Важливим для висвітлення ролі бюджетування є розуміння того, що цілі і завдання тактичного управління реалізуються за рахунок: забезпечення відшкодування поточних витрат за рахунок отриманих доходів підприємства, оптимізації та ефективного використання його ресурсів, пошуку та використання унікальних ресурсів, притаманних лише даному підприємству, підвищення ділової репутації підприємства, підвищення платоспроможності, зміцнення його фінансової стійкості тощо [10, с.75].

Визначення стратегії розвитку та тактичних завдань передують формуванню операційних завдань. З операційним управлінням тісно пов'язано формування операційної стратегії, операційна система використання управлінських методів, яка створена для досягнення мети, крім того з ним пов'язано залучення засобів виробництва, створення умов для виробництва конкретного продукту.

Другий етап. На етапі здійснюється побудова системи управління розвитком підприємства, яка повинна ґрунтуватися на відповідних принципах управління з використанням обраних моделей та методів.

В узагальненому вигляді можна адаптувати визначення процесу управління [2, с. 33] до розвитку підприємства як об'єкту у такий спосіб: процес управління розвитком – це діяльність об'єднаних у систему суб'єктів управління, спрямована на досягнення поставлених цілей розвитку та дотримання його спрямованості, шляхом реалізації управлінських функцій з використанням моделей, методів і принципів управління, що відповідають обраному напряму та механізму розвитку.

У свою чергу, зміст функції управління залишається незмінним. Це – вид діяльності, пов'язаний з розподілом і кооперацією праці управлінського персоналу, що має ознаки однорідності, складності і стабільності впливу на об'єкт управління. Хоча наукова спільнота змістовність функції управління визнає єдину, стосовно кількості і змісту загальних функцій управління розвитком єдність думок відсутня (табл. 2). Відомо, що реалізація функцій управління неможлива без використання якісних управлінських інструментів. Однак їх пошук, формування та удосконалення залишається недостатньо розробленими.

Таблиця 2

**Характеристика функцій управління розвитком підприємства**

Функція	Характеристика
1. Планування	Визначення цілей і завдань, формування планів і прийняття управлінських рішень, вибір вектору розвитку підприємства, формування складу і послідовності робіт, обґрунтування вибору ресурсів щодо реалізації цілей розвитку, обґрунтування і визначення планових значень показників розвитку підприємства у різних альтернативних варіантах і здійснення вибору найбільш ефективного варіанту.
2. Організація	Реалізація запланованої програми дій, формуванні та видачі завдань підрозділам і працівникам підприємства, організації їх роботи і взаємозв'язку; усуває відхилення від обраного режиму та напряму розвитку підприємства шляхом зміни фактичних або коригування запланованих показників.
3. Мотивація	Стимулювання кожного працівника підприємства до активної діяльності для задоволення своїх потреб і виконання поставлених задач, шляхом здійснюється матеріальна і моральна зацікавленість у результатах праці.
4. Облік	Фіксація та систематизація інформації про поточний стан об'єкта управління, забезпечує якісну і всебічну характеристику умов протікання управлінського процесу, облікує інформацію про виконання задач.
5. Оцінка	Обчислення фактичних значень за сформованою системою показників, які характеризують розвиток підприємства і комплексних показників (рівня конкурентоспроможності, потенціалу та розвитку підприємства) та полягає у порівнянні запланованого стану підприємства з існуючим (фактичним) на основі визначеної системи показників, що характеризують розвиток, і має виявити ступінь виконання задач й досягнення встановлених цілей.
6. Аналіз	Визначення причин відхилення між фактичним і запланованим станом об'єкта управління, Оцінка причин їх виникнення, наслідків і підготовці пропозицій, по усуненню виявлених неузгодженостей.
7. Контроль	Систематичне спостереження за результатами діяльності, їх аналіз.
8. Регулювання	Корегування планів, шляхів і засобів їх реалізації.

Наукові публікації вирішують лише окремі питання, не висвітлюючи проблему управління розвитком підприємств комплексно.

**Висновки.** Хоча в практиці управління застосовуються різні управлінські інструменти, механізми та технології, проте лише збалансований підхід до управління розвитком промислового підприємства може надати йому змогу швидко реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища з мінімальними витратами. Таким чином, дістаємо висновок, що управління розвитком – це не лише визначення вектору розвитку та його цільової спрямованості, але й вибір управлінських інструментів та технологій, з яких найбільш ефективним, на нашу думку, є бюджетування.

### *Література*

1. Пашенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства / О.П. Пашенко // Вісник Хмельницького національного університету; серія: Економічні науки. – Хмельницький: 2011. – № 2. – Т. 2. – С. 99-103.
2. Бурмака М.М., Управління розвитком підприємства (на прикладі підприємств будівельної галузі): монографія / М.М. Бурмака, Т.М. Бурмака. – Харків: ХНАДУ, 2011. – 204 с.
3. Егоров П. В. Управление развитием предприятий малого бизнеса : монография / П. В. Егоров, Е. И. Карпова. – Донецк : Издательство ООО «Лебедь», 2007. – 232 с.
4. Гонtareва І. В. Функціональна погодженість при оцінці системної ефективності розвитку підприємства / І. В. Гонtareва // Економіка промисловості. – 2010. – № 3. – С. 168-174.
5. Погорелов Ю.С. Оцінка та моделювання розвитку підприємства / Ю.С. Погорелов. – Луганськ: Глобус, 2010. – 512 с.
6. Хомяков В. І. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посібник / В. І. Хомяков, В. М. Белінська, О. В. Федоренко. – Київ. 2011. – 432 с.
7. Павлова В.А. Інноваційний розвиток підприємства: організація, оцінка потенціалу, ефективність: монографія / В.А. Павлова, В.В. Татарінов, А.Г. Жукова. – Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2013. – 200 с.
8. Верба В. А. Управління розвитком компанії: навч. посібник / В.А. Верба, О.М. Гребешкова. – Київ: КНЕУ, 2011. – 482 с.
9. Балан О.С. Прийняття інвестиційних рішень в інвестиційному менеджменті / О.С. Балан, С.В. Філіппова – Луганськ: Вид-во «Ноулідж», 2013. – 371 с.

### *Abstract*

**Ananska M.**

#### **Place and role of budgeting in a management of development of enterprise**

The article describes place and role of budgeting in a management development of enterprise. Different approaches to determination of concept "management development of enterprise" were analyzed. Chart of mechanism of management development of enterprise, that was worked out by the author of the article, was presented. Forming of management development of enterprise as systems was stage-by-stage considered and the description of functions of management development of enterprise was systematized.