

Антон МІШИН

МЕТОДИ БЮДЖЕТУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЛОГІСТИЧНИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Розкрито сутність і значення логістичного бюджетування для раціоналізації управління фінансовими потоками промислового підприємства. Розглянуто переваги переходу до логістичної організації, досліджено напрямки, умови впровадження та ефективного функціонування системи логістичного бюджетування на підприємстві.

Ключові слова: *фінансовий потік, управління, логістика, логістичне бюджетування, логістичний менеджмент.*

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються непередбачуваністю та динамічністю подій, функціонування підприємств передбачає неперервний рух фінансових потоків, тому їх слід розглядати як один з найважливіших факторів ефективної діяльності суб'єкта господарювання. Це зумовлює необхідність розробки нових наукових підходів та поглиблення теоретичних основ щодо їхнього формування та впровадження сучасних методів логістичного управління в практику бізнесу, що дасть змогу знизити рівень загальних витрат ресурсів підприємства, забезпечити фінансову рівновагу та організаційно-економічну стійкість.

Актуальність розробок у галузі фінансової логістики підтверджується і даними статистики. Так у 2007 р. питома вага збиткових підприємств в Україні становила 32,5%, у 2008 р. збільшилась на 4,7% (37,2%), у 2009 р. – на 7,4% (39,9%), у 2010 р. – на 1,1% (41,0%). [1]. Визначена тенденція свідчить про неефективність функціонування підприємств, однією з причин якої є нераціональне управління доходами й витратами, що зумовлене значною мірою незбалансованістю фінансових потоків. Так, за станом на 01.01.2011 р. рівень поточних зобов'язань підприємств України становив 1307 млрд. грн., або 44,7% від загальної суми активів на той самий період [1].

Однією з основних управлінських технологій, що дає змогу інтегрувати окремі взаємопов'язані елементи в єдиний процес бізнесу з метою запобігання втрати матеріальних і фінансових ресурсів, є логістика. Тому використання методології логістичного менеджменту в практиці, а саме логістичного бюджетування, є одним з найважливіших факторів підвищення ефективності діяльності суб'єкта господарювання.

Питанням управління фінансовими потоками на підприємствах присвячено значна кількість робіт *вітчизняних та зарубіжних дослідників*, зокрема, Г. М. Азаренкової, І. А. Бланка, Л. О. Коваленко, В. В. Ковальова, А. М. Поддєрьогіна, Л. М. Ремньової та інших, а вивченню логістичних систем приділяли увагу такі економісти, як В. А. Анікіна, Л. Л. Ларіна, А. В. Литвиненко, А. Г. Кальченко, Є. В. Крикавський, Б. К. Плоткін, В. І. Сергєєв та інші [1–10]. Проте управлінням фінансовим потоком як

Єдиною системою в межах логістичної концепції менеджменту підприємства приділено не достатньо уваги, а завдання щодо формування на підприємстві ефективного механізму логістичного бюджетування досі не вирішено. Вказане вище визначає актуальність та своєчасність розробок, що спрямовані на вдосконалення системи логістичного бюджетування на промислових підприємствах України.

Мета дослідження полягає у розробці на основі системного підходу до управління фінансовими та матеріальними потоками рекомендацій щодо вдосконалення та реалізації методів логістичного бюджетування для обґрунтування планових рішень в діяльності промислового підприємства.

Жорстка конкуренція на ринку, поява нових, більш дешевих та ефективних виробництв, змушують переглянути принципи функціонування існуючих підприємств. З'являється необхідність пошуку додаткових можливостей подальшого зниження рівня витрат і собівартості продукції, підвищення якості обслуговування споживачів, реорганізації та реструктуризації компанії з метою підвищення ефективності бізнесу. Одним з першочергових заходів у цьому напрямку є вдосконалення системи управління фінансовими потоками підприємств на основі логістичного підходу.

Логістизація управління фінансовими потоками на підприємстві має характер неперервного процесу через реалізацію головних методів логістичного менеджменту, що можна згрупувати за відповідними взаємопов'язаними функціями: планування, організація, мотивація, контроль і координація [6; 7; 10].

Методи планування передбачають визначення цілей, формулювання стратегічних і тактичних завдань управління фінансовими потоками логістичної системи, розробку перспективних та оперативних планів, встановлення завдань структурним підрозділам і виконавцям.

Методи організації фінансово-логістичних процесів підприємства як взаємопов'язані підсистеми охоплюють логістичні структури фінансового обслуговування матеріально-технічного забезпечення, виробництва, збуту та сервісного обслуговування готової продукції. При цьому організація управління логістикою руху фінансових потоків може будуватися як на базі самостійних функціонально-виробничих підрозділів логістичної системи, так і шляхом логістизації традиційних функцій управління підприємством.

Логістична мотивація ґрунтується на оптимальному розподілі ефекту в процесі руху матеріальних і фінансових потоків підприємства між усіма учасниками відповідної системи управління. Для членів колективу методи логістичної мотивації можуть бути представлені у вигляді заходів матеріального (заробітної плати, надбавок і пільг) та нематеріального стимулювання.

Метою логістичного контролю є кількісна та якісна оцінки досягнення поставлених цілей логістичної системи. Основними методами контролю є облік, оцінка та аналіз відхилень фактичних результатів від запланованих і виявлення причин цих відхилень.

Призначенням методів логістичної координації є досягнення узгодженості дій усіх учасників логістичного процесу управління підприємством, що дасть змогу встановити взаємозв'язок між всіма елементами логістичної системи [4; 5].

У процесі розвитку економічних відносин в Україні зростають вимоги до управління фінансовими потоками підприємства, що обґрунтовує необхідність використання нових інструментів логістичного менеджменту. Вимогам, пред'явленим до таких інструментів, найбільш відповідають методи логістичного бюджетування (рис. 1).



Рис. 1. Взаємодія та взаємозв'язок структурних елементів системи логістичного бюджетування підприємства

Система бюджетів дає змогу заздалегідь оцінити, як вплинуть поточні рішення та фінансово-логістичні методи, що реалізується на підприємстві, на фінансовий стан і показники діяльності суб'єкта господарювання.

Основне завдання логістичного бюджетування полягає у забезпеченні найліпших умов неперервності виробничо-господарської діяльності підприємства, що дасть можливість вивільнити надлишки фінансових ресурсів і спрямувати їх на подальший розвиток шляхом додаткових інвестицій. Відповідно організація логістичного бюджетування передбачає вдосконалення структури системи управління, регламентування бюджетного процесу логістичної системи та автоматизацію системи бюджетування.

Розробка комплексу моделей і методів логістичного бюджетування складається з

двох фаз: логістичного планування, що охоплює розробку бюджету логістичної системи, його затвердження та реалізацію бюджету, а також регулювання та контроль отриманих результатів.

Реалізація методів фінансово-логістичного бюджетування для промислових підприємств дає змогу забезпечити: збільшення прибутку за рахунок зниження загальних витрат ресурсів підприємства; зростання обсягів продажу продукції, чому сприяє підвищення якості обслуговування споживачів; покращення економічних показників підприємства; більш продуктивне використання ресурсів підприємства; покращення результатів маркетингової діяльності підприємства.

Формування системи логістичного бюджетування на промисловому підприємстві починається з вивчення поточної системи управління фінансовими потоками і потребує вирішення ряду завдань.

По-перше, слід розглянути та проаналізувати діючу організаційну структуру фінансового забезпечення логістичної системи: визначити основні правові, адміністративні та організаційні інструменти управління підприємством, схеми постачання сировини й матеріалів, реалізації готової продукції, руху грошових коштів, матеріальних потоків, вивчити інформаційну систему. На даному етапі також конкретизуються інструменти, що використовуються для обробки фінансової інформації.

По-друге, обробляється та аналізується ситуація з питань фінансового обслуговування руху матеріальних, інформаційних і сервісних потоків суб'єкта господарювання і оформлюються результати дослідження.

По-третє, розраховується приблизний фінансовий результат від впровадження системи логістичного бюджетування та приблизна вартість цього впровадження. Також важливим є визначення приблизної кількості додаткових робочих місць, потрібних для впровадження системи логістичного бюджетування на підприємстві.

Слід зазначити, що впровадження та ефективне функціонування системи логістичного бюджетування може бути забезпечено лише при виконанні таких умов:

1) вдосконалення організаційної структури підприємства щодо виконуваних функцій та відповідальності керівників; облікової системи, бо саме від неї надходить інформація щодо результатів виконання плану та структури бізнес-процесів, від яких безпосередньо залежить оперативність та якість планування;

2) інтеграція підсистеми бюджетування у виробничу, збутову, сервісну, фінансову та інформаційну структури підприємства. Закріплення організаційної структури відповідно до мети функціонування суб'єкта господарювання та поточної ситуації зовнішнього середовища має відбуватися на першому етапі розробки системи логістичного бюджетування;

3) стандартизація даних та налагодження їхнього спільного використання всіма бізнес-одинацями підприємства;

4) структуризація процесів, розподіл функцій і визначення осіб, відповідальних за певні процеси, що дасть змогу значно спростити логістичне бюджетування.

Подальші дії щодо впровадження системи логістичного бюджетування на промисловому підприємстві мають охоплювати кілька напрямків (рис. 2). Досягнення завдань, що визначені у відповідних напрямках, дасть змогу сформувати повноцінну систему логістичного бюджетування та доволі точно планувати рівень фінансового забезпечення поточних процесів на підприємстві: фіксувати обсяг прибутку; прогнозувати зміни прибутку та рентабельності залежно від зміни обсягів виробництва, цін на продукцію, величини постійних і змінних витрат.



Рис. 2. Напрямки впровадження методів логістичного бюджетування в системі управління фінансовими потоками промислового підприємства

Результатом логістичного управління фінансовими потоками на промисловому підприємстві є процедура формування бюджету фінансово-виробничої системи, що передбачає необхідність збирання та оброблення значної кількості інформації, розрахунку показників фінансової ефективності логістичної системи й контролю за виконанням сформованого бюджету.

Розробка бюджету передбачає формалізацію варіантів функціонування підприємства та вибір оптимального з них, контроль відхилень та їхнього регулювання. Завдання контролю полягають у тому, щоб за допомогою підготовки й своєчасного надання необхідної інформації за підсумками бюджетного періоду орієнтувати керівництво логістичної системи на прийняття рішень і відповідні дії. Контроль здійснюється за допомогою зіставлення планових показників з фактичними протягом звітного періоду та після його закінчення. Критерієм оцінки досягнутих значень показників є дані прийнятого бюджету логістичної системи [8].

На підставі затвердженого бюджету логістичної системи будуються щомісячні плани доходів і витрат, що затверджуються керівництвом суб'єкта господарювання й обов'язкові для виконання всіма службами. За допомогою таких планів здійснюється

управління витратами в логістичній системі, а отже, забезпечується досягнення необхідного рівня економічних показників, без чого неможливий гнучкий і стійкий розвиток логістичної системи.

У процесі управління фіксуються фактичні показники, що порівнюються з плановими. Якщо між ними визначаються значні відхилення, насамперед визначається їхня причина, а потім обґрунтовуються подальші дії або приймається рішення переглянути бюджет логістичної системи. Слід зазначити, що відхилення можуть призвести як до підвищення ступеня гнучкості логістичної системи, так і до її зниження. Також необхідно зменшити несприятливі розбіжності або збільшити сприятливі.

Сформований бюджет буде сприяти більш ефективній роботі логістичної системи, забезпечить регулярне отримання достовірної інформації щодо результатів поточної діяльності підприємства, а також дасть змогу: формувати та контролювати фінансові потоки логістичної системи; регулювати рівень дебіторської та кредиторської заборгованостей, управляти витратами на закупівлю матеріальних ресурсів, виробництво, збут і сервіс; оптимізувати оподаткування логістичної системи; управляти документообігом всередині логістичної системи; здійснювати, на всіх стадіях реалізації бюджету контроль за ефективністю роботи підрозділів логістичної системи та їхніми керівниками.

Під час реалізації методів логістичного бюджетування слід розуміти, що вказаний підхід може підвищити ефективність роботи промислового підприємства та його конкурентоспроможність, якщо при організації впровадження логістичного управління фінансовими потоками виконується ряд умов. По-перше, це забезпечення взаємодії логістичного управління зі стратегією підприємства. По-друге, можливість розробки та практичного здійснення заходів щодо реорганізації та управління фінансовим обслуговуванням матеріальних потоків. По-третє, своєчасне отримання, передача, переробка, зберігання та візуалізація всієї супутньої інформації. По-четверте, можливість здійснення контролю й управління трудовими ресурсами та забезпечення взаємозв'язків з управління фінансовими потоками з іншими підрозділами підприємства. По-п'яте, можливість визначення й обліку ефективності логістики в прийнятій системі фінансових показників.

Для досягнення узгодженості дій усіх учасників логістичного процесу на всіх етапах логістичного управління необхідне здійснення їхньої координації. Це сприятиме взаємозв'язку всіх елементів логістичної системи, раціональному розподілу ресурсів підприємства та оптимізації його фінансових потоків.

В подальшому за умов навчання персоналу методам ефективного фінансового обслуговування поточних процесів підприємства експлуатація системи логістичного бюджетування дасть змогу забезпечити раціональне використання оборотних коштів, запобігти дефіциту грошових коштів, скоротити строки оборотності, отримати додатковий прибуток та оптимально планувати податкові платежі. Користування системою логістичного бюджетування дасть можливість управляти витратами та здійснювати аналіз фінансово-економічної ефективності діяльності як підрозділів, так і всього підприємства загалом.

Логістичне бюджетування є однією з основних процедур управління фінансовими потоками промислового підприємства. Від того, наскільки ефективно логістична система планує та контролює свій бюджет, залежать її конкурентні переваги, здатність бути мобільною, тобто швидко реагувати на зміни, а отже, виживати на ринку. При цьому можна згрупувати основні методи реалізації відповідно до функцій управління таким чином: методи планування, організації, мотивації, контролю і координації.

Впровадження методів логістичного бюджетування на промисловому підприємстві сприятиме скороченню нераціонального витрачання матеріальних ресурсів і грошових коштів та зниженню рівня загальних витрат ресурсів підприємства; обґрунтуванню конкретних економічних показників тактичних і стратегічних завдань у сфері управління матеріальними та фінансовими потоками; розширенню зовнішнього фінансування; підвищенню ефективності процесів координації і контролю функцій закупівель, виробництва та розподілу.

Таким чином, логістичне бюджетування сприяє створенню самоналагоджувальної системи бізнесу, здатної оптимізувати господарські процеси, своєчасно виявляти відхилення, що виникають, і розробляти заходи щодо їхньої ліквідації.

Література

1. Статистична інформація [Електронний ресурс] / Офіційна інтернет-сторінка Міністерства фінансів України. – Режим доступу : <http://www.minfin.gov.ua/>.
2. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр, 2006. – Т.1. – 592 с.
3. Фінанси підприємств : підручник / А. М. Поддєрьогін, М. Д. Білик, Л. Д. Буряк та ін. ; кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. – [5-те вид., перероб. та допов.]. – К. : КНЕУ, 2005. – 546 с.
4. Логістика : учеб. / под ред. В. А. Аникина. – [3-е изд., перераб. и доп.]. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 368 с.
5. Кальченко А. Г. Логістика : навч. посіб. / А. Г. Кальченко. – К. : КНЕУ, 2006. – 147 с.
6. Бердар М. М. Управління процесом формування і використання фінансових ресурсів підприємства на основі логістичного підходу / М. М. Бердар // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №5(83). – С. 133–138.
7. Вахович І. М. Теоретичні засади фінансових потоків в логістичних системах [Електронний ресурс] / І. М. Вахович, І. М. Камінська // Економічні науки. – 2009. – Вип. 6(21), Ч. 1. – Режим доступу : www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/en_re/2009_6_1/4.pdf.
8. Гриценко Л. Л. Контролінг грошових потоків підприємств / Л. Л. Гриценко, І. М. Боярко, В. В. Роєнко // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №3(105). – С. 148–154.
9. Тітієвська О. В. Ефективність управління грошовими потоками підприємства / О. В. Тітієвська, Ю. А. Ципко // Прометей. – 2010. – Вип. 1(31). – С. 272–274.
10. Костенко С. С. Фінансові потоки в логістичних системах [Електронний ресурс] / С. С. Костенко // Наукові праці Національного авіаційного університету. – Режим доступу : www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vntu/2009_19_1/pdf/85.pdf.

Редакція отримала матеріал 16 серпня 2011 р.