

Воскобоева О.В., к.е.н., доц.;  
Ромащенко О.С., к.е.н.  
Державний університет  
телекомунікацій

## БЮДЖЕТУВАННЯ, ЯК ЗАСІБ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*У статті розглядаються питання використання бюджетування на основі фінансового аналізу підприємства, як засоба антикризового управління ним.*

**Ключові слова:** підприємство, фінансовий аналіз, бюджет, бюджетування, діагностика, антикризове управління, фінансова стратегія,

**Постановка проблеми.** Ринкова економіка обумовлює необхідність розвитку фінансового аналізу в першу чергу на мікрорівні, тобто на рівні окремих підприємств, оскільки саме вони (при будь-якій формі власності) складають основу державного господарства.

Аналіз фінансового стану підприємства є необхідним етапом для розробки планів, бюджетів і прогнозів фінансового оздоровлення підприємств. У результаті фінансового аналізу одержується певна кількість основних, найбільш інформативних параметрів, які дають об'єктивну та точну картину фінансового стану підприємства.

Проте, щоб залишатися успішним, бізнесу недостатньо знаходитися «в режимі реального часу». Постійно мінливий ринок вимагає від підприємства надійних інструментів, здатних усунути навколишню невизначеність і взяти під контроль майбутній стан бізнесу. Одним з таких ефективних інструментів контролю є бюджетування.

Тому, цілком очевидно, що ефективна система бюджетування дозволяє пов'язати короткострокові плани зі стратегічними цілями діяльності підприємства. Це один з перевірених світовою практикою ефективних способів управління підприємством в ринкових умовах. Бюджетний метод управління в різних варіантах застосовується практично всіма великими і середніми підприємствами, а останнім часом став популярним і у малому бізнесі.

Актуальність досліджуваної проблеми використання бюджетування для покращення фінансового стану підприємства, її теоретичне і практичне значення обумовили вибір теми дослідження, її мету та зміст.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням управління фінансовим станом підприємства, бюджетування та антикризового управління присвятили роботи як вітчизняні, так і зарубіжні вчені-економісти: А.Апчер [1], І. І.Біломістна [2], С.Брег [3], Н. І.Горбаль [5], В.В. Ілляшенко [6], В.О. Лігузова [7], В.Є. Рассихіна [8] та ін.

Однак питання бюджетування, як інструменту антикризового управління мають недостатній розвиток, що підтверджує відсутність методичного забезпечення цих процесів.

**Мета дослідження.** Розробка теоретико-методологічних основ бюджетування та практичних рекомендації щодо його реалізації в діяльності підприємств, як засобу антикризового управління.

**Виклад основного матеріалу.** Однією із найбільш прогресивних інтегрованих управлінських технологій, яка сприяє забезпеченню раціонального управління фінансовими результатами, рухом грошових коштів, активами та пасивами, удосконаленням інформаційної системи підприємства, контролюванням та регулюванням діяльності підприємства, є бюджетування.

В світовій практиці бюджетування – це елемент менеджменту, орієнтований на управління підприємством (у грошових показниках), та представляє собою методологію планування, обліку та контролю грошових коштів і фінансових результатів.

Бюджет – це кількісний план у грошовому вимірі, заздалегідь підготовлений і прийнятий до певного періоду часу, який зазвичай відображує заплановані на цей період величини доходів, витрат і капіталу, необхідні для досягнення запланованої мети.

Для того, щоб складання бюджету принесло реальну допомогу підприємству, необхідно порівнювати прогнози з результатами виконання бюджетів, виявляти причини невідповідності і виробляти відповідні рішення.

План повинен бути заснований на цілях, які необхідно досягти у плановому періоді, іншими словами, тактичний план – розгорнута система кінцевих цілей діяльності підприємства.

Щоб тактичний план виконував покладені на нього функції, він повинен відповідати таким вимогам [3, с.231]:

- Гнучкість плану (бюджету, механізм коригувань);
- Повнота планування (сценарії);
- Підтримка з боку вищого керівництва;
- Комплексність планування (підшивки бюджетів);
- Відповідальність за розробку і виконання планів;
- Пріоритет поточних рішень перед планом (аналіз план-факт);
- Точність, якісність, лаконічність формулювання плану;
- Участь виконавців у розробці плану (кілька користувачів, розмежування прав).

Бюджетування – це планування майбутньої діяльності підприємства, результати якого оформлюються системою бюджетів. Стадії бюджетування представлені на рис. 1.

Проблема дослідження можливостей виживання в умовах глобальної економічної кризи являється на сьогодні однією із самих актуальних для всіх господарюючих суб'єктів. Так, огляд економічної періодики та аналіз реальної економічної ситуації і в Україні і за кордоном показують, що кризові ситуації частішають, а їх наслідки набувають все більших масштабів.

За умов поширення глобалізаційних процесів у світі, країни, що розвиваються, стають найбільш вразливими під час виникнення кризи, спричиненої економічними, фінансовими, технологічними та іншими факторами. З огляду на це, підприємства повинні адаптуватись до тих умов, що створюються факторами зовнішнього середовища, а внутрішні, керовані фактори, повинні визначати можливість антикризової діяльності та адаптації підприємства.

Саме забезпечення антикризової діяльності на постійній основі дає змогу цілеспрямовано формувати ефективну підсистему управління підприємством в кризових ситуаціях. Усвідомлення необхідності формування, а також ролі, місця та варіантів побудови системи антикризового управління на підприємстві як особливої підсистеми - нагальна проблема, що потребує подальшого розгляду.

Автори методик антикризового управління т по-різному дивляться на проблему кризи й кризову ситуацію в цілому, тому їхні думки розрізняються. Наприклад, одні розглядають антикризове управління з погляду існуючих проблем фінансового характеру на рівні підприємства [7, с. 138], із виникненням негативної ланцюгової реакції у інших підприємств. Інші розглядають проблеми, які пов'язані не тільки з кризою якогось окремого підприємства, але й із несприятливими фінансовими умовами в економіці країни в цілому [6, с. 71].

Антикризове управління підприємством - це тип управління, спрямований на виявлення ознак кризових явищ та створення відповідних передумов для їх своєчасного запобігання, послаблення, подолання з метою забезпечення життєдіяльності суб'єкта підприємницької діяльності, недопущення ситуації його банкрутства [5, с. 495].

Антикризове управління підприємством - це особлива система, що відрізняється

комплексним і стратегічним характером та має здатність повністю усувати тимчасові утруднення, зафіксовані в роботі підприємства.

Проведене дослідження фінансово-господарської діяльності ПАТ «Світло шахтаря» м. Харкова, по-перше, дозволило визначити ринкову позицію підприємства. Результати PEST-аналізу свідчать, що групи політико-правових та економічних факторів мають незначний негативний вплив на діяльність підприємства, у розмірі 49,982 % та 49,790 % відповідно. Групи соціально-демографічних та техніко-технологічних факторів мають позитивний вплив, серед яких найбільший відсоток позитивного впливу належить групі техніко-технологічних факторів – 58,568 %, а вплив соціально-демографічних факторів дорівнює 54,674 %.

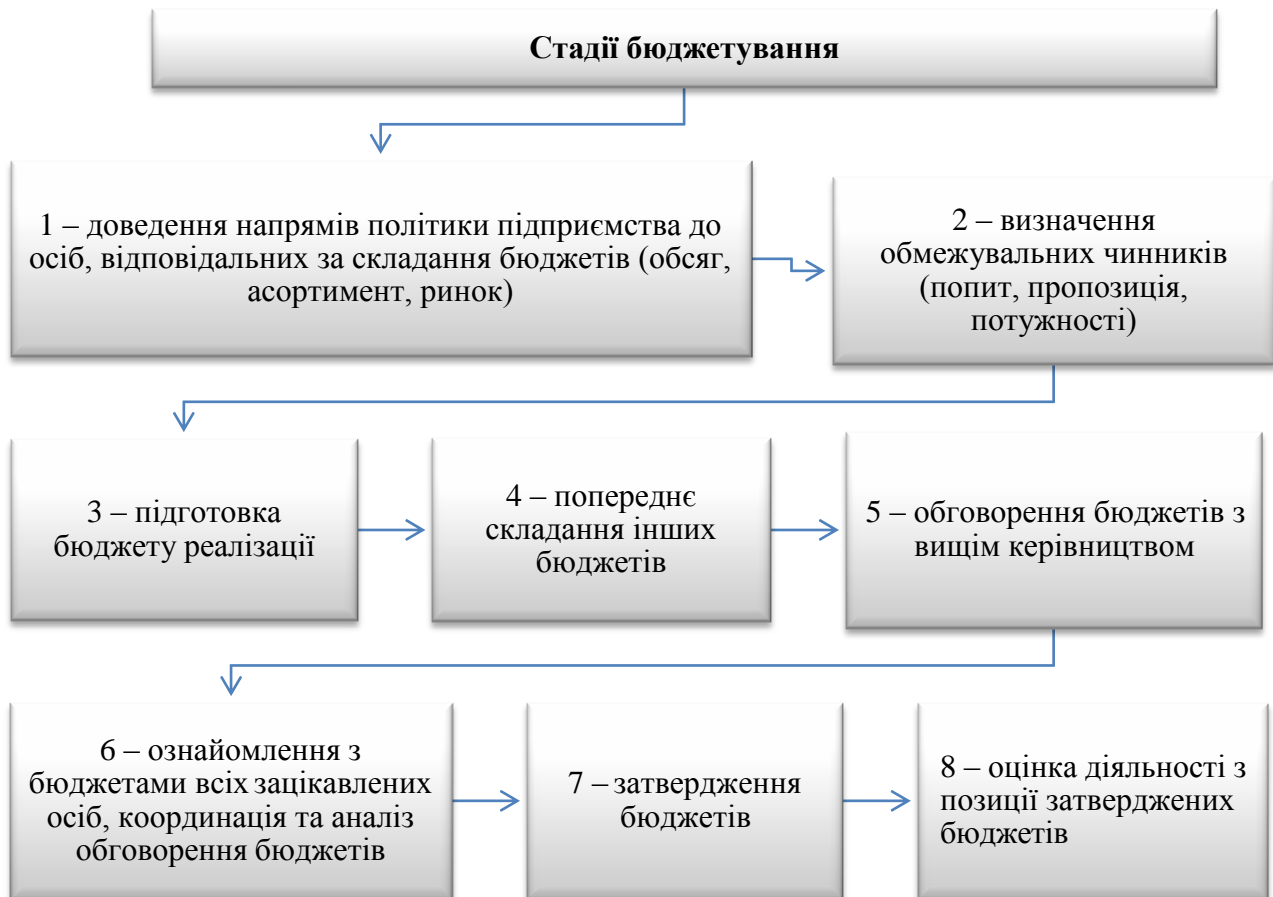


Рис. 1. Стадії бюджетування

Аналізуючи окремі фактори у межах кожної групи факторів, то можна зробити наступні висновки:

- ✓ Негативний вплив політико-правових факторів, обумовлений негативним впливом таких факторів, як міждержавні угоди з іншими урядами - 48,326 % та рівень економічної свободи держави - 48,344 %.
- ✓ У групі економічних факторів негативний вплив мають фактори рівня інфляції - 44,624 % та ставка банківського проценту - 47,732 %.
- ✓ У групі соціально-демографічних факторів, усі фактори мають позитивний вплив, окрім фактора профспілкової активності - 48,784 %.
- ✓ Усі фактори групи техніко-технологічних факторів мають позитивний вплив, що перш за все обумовлено тим, що підприємство постійно займається розробкою нових видів продукції і використовує у своєму виробництві передові технології.

У зв'язку з тим, що продукція ПАТ «Світло шахтаря» є досить унікальною, до числа основних підприємств-конкурентів у гірничодобувному машинобудуванні відносяться: ПАТ "Дружківський машинобудівний завод", ПАТ "Криворізький завод гірничого обладнання", АТ «Fatur» (Польща) та АТ «Корех» (Польща), які виробляють схожу продукцію та мають ту ж саму стратегічну зону господарювання.

Проведена рейтингова оцінка за допомогою методу умовно-еталонного підприємства, свідчить що ПАТ «Світло Шахтаря» знаходиться на третьому місці. Серед конкурентів перше місце займає АТ «Fatur», друге – АТ «Корех», четверте – ПАТ "Дружківський машинобудівний завод" та п'яте – ПАТ "Криворізький завод гірничого обладнання". Але у той же час серед українських машинобудівних підприємств ПАТ «Світло Шахтаря» є першим у рейтингу. Таким чином ринкова позиція підприємства дозволяє стверджувати, що ПАТ «Світло шахтаря» займає провідну позицію серед машинобудівних підприємств України, знаходиться на стадії зростання та має сильні конкурентні переваги.

На основі розробленої збалансованої системи показників була проведена інтегральна оцінка фінансового стану підприємства (Табл.1).

Таблиця 1

**Оцінка інтегрального показника фінансового стану ПАТ «Світло шахтаря»**

Показник	Од. вим.	Фактич. знач. (2017 р.)	Норма-тив (еталон)	Ступінь відповідності	Вагомість	Інтегральний показник
<b>Фінанси</b>					<b>0,33</b>	<b>1,278</b>
Рентабельність власного капіталу	%	24,36	28	0,870	0,13	0,113
Коефіцієнт маневреності	коэф.	0,71	0,5	1,422	0,16	0,227
Коефіцієнт автономії	коэф.	0,82	0,8	1,026	0,18	0,185
Продуктивність праці	тис.грн.	248,78	180	1,382	0,15	0,207
Темп приросту виручки	%	29,40	35	0,840	0,21	0,176
Доля ринку	%	0,22	0,1	2,173	0,17	0,369
<b>Ресурсний потенціал</b>					<b>0,27</b>	<b>1,265</b>
Рентабельність сукупних ресурсів	%	17,02	12,19	1,396	0,27	0,377
Ресурсовіддача майна підприємства	тис. грн.	1,67	2	0,835	0,24	0,200
Рентабельність основних фондів	коэф.	1,27	0,69	1,841	0,28	0,515
Трудомісткість	коэф.	0,004	0,005	0,820	0,21	0,172
<b>Внутрішні бізнес-процеси</b>					<b>0,24</b>	<b>1,179</b>
Коефіцієнт оновлення основних фондів	коэф.	0,202	0,186	1,086	0,29	0,315
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	коэф.	1,41	1,37	1,029	0,31	0,319
Період погашення дебіторської заборгованості	днів	126,43	70,8	1,786	0,21	0,375
Рівень витратомісткості основної діяльності	%	71,94	80,3	0,896	0,19	0,170
<b>Стейкхолдери</b>					<b>0,16</b>	<b>1,065</b>
Індекс прибутковості інвестицій	коэф.	1,07	1,1	0,973	0,23	0,224
Комерційна рентабельність	%	18,58	21	0,885	0,27	0,239
Рівень заробітної плати працівників підприємства	%	54,3	32,6	1,666	0,19	0,316
Частка не задоволених споживачів	%	3,7	4,2	0,881	0,14	0,123
Індекс відношення цін продукції підприємства до аналогічної продукції конкурентів	коэф.	0,94	0,98	0,959	0,17	0,163

Згідно зі шкалою оцінювання та графічному представленню рівня ефективності фінансового стану ПАТ «Світло шахтаря», інтегральний показник ефективності управління фінансами та ресурсним потенціалом підприємства має дуже високий рівень ефективності управління, внутрішні бізнес-процеси - середній, стейкхолдери - дуже низький. Це зумовило попадання загального інтегрального показника фінансового стану підприємства у діапазон - високий рівень ефективності управління.

Таким чином, досліджуване підприємство ПАТ «Світло Шахтаря» має високий рівень ефективності управління фінансовим станом, що підтверджується такими показниками, як - коефіцієнт автономії, маневреності, інтегральний показник та іншими показниками, які були проаналізовані. Але у зв'язку з нестабільною політичною і економічною ситуацією в країні та світовою кризою, підприємству було запропоновано ряд антикризових заходів (табл. 2).

Таблиця 2

**Перелік антикризових заходів на 2018р.**

№	Найменування заходу	Опис заходу	Ефект (тис. грн.)
1	Оптимізація витрат на персонал	Оптимізація ремонтного персоналу цехів	1 134,0
2	Оптимізація витрат на персонал	Оптимізація чисельності персоналу підприємства	9 845,0
3	Оптимізація витрат на персонал	Скасування виплати премії за вислугу років	8 359,0
4	Оптимізація витрат на персонал	Оптимізація за рахунок використання нарахованого резерву відпусток	202,0
5	Зниження матеріальних витрат	Зміна конструкції фрезерних наладок за рахунок застосування твердого сплаву замість швидкорізальної сталі Р6М5	65,3
6	Зниження матеріальних витрат	Застосування подметочних шаблонів замість кондукторів на деталях навісного обладнання	235,8
7	Енергозбереження	Впровадження системи управління температурним режимом у підрозділах в залежності від: погодних умов; виробничого завантаження	423,7
8	Енергозбереження	Оптимізація займаних адміністративних приміщень у зв'язку з оптимізацією співробітників (1020 м2)	13,8
9	Енергозбереження	Утеплення (ущільнення) в'їзних воріт, віконних прорізів (при необхідності виконати заміну)	22,0
10	Енергозбереження	Встановлення теплових завіс на в'їзних воротах (4 воріт)	31,4
11	Інші направлення	Відновлення резерву сумнівного боргу по ш. Краснолиманська	2 840,0
12	Інші направлення	Адміністративне скорочення послуг з технічного обслуговування обладнання (СТЕМ) .	44,8
13	Інші направлення	Підписання протоколу в Наглядній раді з СШ на реалізацію квартир за адресою вул. Світло Шахтаря, 47	38,9
14	Інші направлення	Реалізація надлишкового обладнання	1 450,0
15	Інші направлення	Повернення викупної вартості за договорами довгострокового страхування життя	13 200,0
	<b>Усього</b>		<b>37 905,7</b>

Таким чином застосування запропонованих антикризових заходів ПАТ «Світло шахтаря» дозволить отримати загальний ефект у розмірі 37 905,7 тис грн., що у свою чергу призведе до покращення фінансового стану підприємства.

Для складання короткострокового фінансового плану на 2018 рік, у відповідності зі сформованою антикризовою програмою на підприємстві розроблено систему бюджетів на щоквартальній основі.

На основі планового обсягу реалізації та планової ціни на наступний рік, розраховано прогнозний бюджет реалізації. На основі прогнозного бюджету реалізації складено графік надходження грошових коштів за умови, що оплата споживачів за реалізовану продукцію здійснюється на умовах: 70% - у кварталі реалізації, 30% - у наступному кварталі. На підставі

попередніх розрахунків, та нормативу запасів на початок періоду в розмірі 15% від очікуваного обсягу реалізації даного періоду, розраховано бюджет виробництва та запасів готової продукції на плановий рік.

Для складання бюджету матеріалів на плановий рік, було сплановано бюджет матеріалів та графік оплати придбаних матеріалів, за умови що оплата постачальникам за придбані матеріали здійснюється на умовах: 60% - у кварталі придбання, 40% - у наступному кварталі.

На підставі попередніх розрахунків було складено бюджет витрат на оплату праці та графік оплати праці виробничого персоналу, за умови що виплата заробітної плати здійснюється: 60% - кожного 20 числа поточного місяця, 40% - кожного 10 числа наступного місяця.

Далі розробляється бюджет накладних витрат та графік здійснення оплати накладних витрат, за умови що оплата накладних витрат здійснюється: 80% - в поточному кварталі, 20% - в наступному кварталі. Основні фонди належать до 3 групи, й балансова вартість на початок бюджетного періоду становить 85,0 тис. грн.

На підставі аналізу фінансово-господарчої діяльності, розробленої антикризової програми та планових розрахунків розраховується аналітичний бюджет на плановий рік. Розподіл постійних витрат здійснюється за питомою вагою вартості матеріалів для виробництва певної продукції у загальній вартості виробництва. Розподіл змінних накладних витрат здійснюється за питомою вагою витрат на оплату праці за кожним видом продукції. Після складання бюджету здійснюється бюджетний контроль та аналіз відхилень від попереднього року.

Таким чином запропонована система бюджетування з урахуванням антикризової програми дій підприємства є дієвою та доцільною для використання, оскільки надає можливість підприємству розвиватися в умовах невизначеності ринкового середовища та кризових процесів у державі.

### Список використаної літератури

1. Апчер А. Управленческий учет: принципы и практика: Пер. с англ. И.А. Смирнова и др. Москва: Финансы и статистика, 2012. 952 с.
2. Біломістна І. І., Біломістний О. М., Крамська М. С. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2013. Вип. 1. С. 90-96.
3. Брег С. Настольная книга финансового директора: пер. с англ. Москва: Альпина Бизнес Букс. 2008. 536 с.
4. Ткаченко С.А. Бюджетування як система забезпечення інноваційного розвитку підприємств: монографія. Харків: Міськдрук, 2012. 160 с.
5. Горбаль Н. І., Колодій М. В. Антикризовий маркетинг як складова антикризового управління підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2014. № 790. С. 3-7
6. Ілляшенко Т.О., Скобенко М.В. Бюджетування як напрямок удосконалення системи управління діяльністю підприємств. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*. 2012. № 3. С. 36-44.
7. Лігузова В.О. Особливості розробки бюджетів при здійсненні інноваційних процесів на підприємстві. *Вісник Запорізького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. № 2. С. 56-63.
8. Рассихина В.Є. Теоретичні засади управління бюджетуванням інноваційної діяльності підприємства. *Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції*. 2013 № 4. [Електронний ресурс]. URL: [http://fbi.crimea.edu/arhiv/2013/nv\\_4-2013/016rassix.pdf](http://fbi.crimea.edu/arhiv/2013/nv_4-2013/016rassix.pdf).

## REFERENCES

1. Apcher A. (2012) *Upravlencheskiy uchet: printsipy i praktika*. [Management accounting: principles and practices]: Trans.from the English / ed by I.A. Smirnova. Moskva: Finansyi i statistika, 952.
2. Bilomistna I. I., Bilomistnyj O. M., Kramsjka M. S. (2013) Antykryzove finansove upravlinnja pidpryjemstvom v suchasnykh umovakh ghospodarjuvannja. [Anticrisis financial management of the enterprise in modern economic conditions]. *Finansovo-kredytna dijalnistj: problemy teoriji ta praktyky*, (1), 90-96.
3. Breg S. (2008) *Nastolnaya kniga finansovogo direktora*. [Financial Director's Handbook]. Trans.from the English. Moskva: Alpina Biznes Buks, 536.
4. Tkachenko S.A. (2012) Bjudzhetuvannja yak systema zabezpechennja innovacijnogho rozvytku pidpryjemstv. [Budgeting as a system for providing innovative development of enterprises]: monoghr. Kharkiv: Misjkdruk, 160.
5. Gorbal N. I., Kolodij M. V. (2014) Antykryzovyj marketyng yak skladova antykryzovogo upravlinnja pidpryemstva. [Anti-crisis marketing as a component of crisis management of the enterprise]. *Visnyk Nacionalnogo universytet «Lvivska politexnika»*, (790), 3-7
6. Ilyashenko T.O., Skobenko M.V. (2012) Byudzhetuvannja yak napryamok udoskonalennja systemy upravlinnja diyalnistyu pidpryemstv [Budgeting as a direction of improvement of the management system of enterprises]. *Visnyk Sums 'kogo dergavnogo universytetu. Serii: Ekonomika*, (3), 36-44.
7. Liguzova V.O. (2014) Osoblyvosti rozrobky byudzhetiv pry zdijsnenni innovacijnyx procesiv na pidpryemstvi. [Features of budget development in the implementation of innovation processes in the enterprise]. *Visnyk Zaporizkogo nacionalnogo universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, (2), 56-63.
8. Rassyxina V.Ye. (2013) Teoretychni zasady upravlinnja byudzhetuvannyam innovacijnoyi diyalnosti pidpryemstva. [Theoretical principles of budgeting management of enterprise innovation] *Naukovyj visnyk: Finansy, banky, investyciyi*, (4). Retrieved from: [http://fbi.crimea.edu/arhiv/2013/nv\\_4-2013/016grassix.pdf](http://fbi.crimea.edu/arhiv/2013/nv_4-2013/016grassix.pdf).

**ВОСКОБОЕВА ЕЛЕНА ВЛАДИМИРОВНА, РОМАЩЕНКО ОЛЬГА СЕРГЕЕВНА. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ, КАК СПОСОБ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ.** В статье рассматриваются вопросы использования бюджетирования на основе финансового анализа, как способа антикризисного управления им.

**Ключевые слова :** предприятие, финансовый анализ, бюджет, бюджетирование, диагностика, антикризисное управление, финансовая стратегия.

**VOSKOBEOVA OLENA, ROMASHCHENKO OLGA. BUDGETING AS A WAY OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE.** The article discusses the issues of using budgeting based on financial analysis as a way of anti-crisis management of it.

**Key words:** enterprise, financial analysis, budget, budgeting, diagnostics, crisis management, financial strategy.