

2. Котлер, Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. [Текст] / Котлер Ф., Амстронг Г., Сондерс Д., Вероника В. - 2-е европ. изд. --- М.; СПб.; К.: Издательский дом «Вильнюс», 2000. - 944 с.
3. Пінчук, Н. С. Інформаційні системи і технології в маркетингу: Навчальний посібник [Текст] / Н. С. Пінчук, Г. П. Галузинський, Н. С. Орленко. - 2-ге вид., перероб. і доп. - К.: КНЕУ, 2003. - 352 с.
4. <http://www.spsstools.ru>.
5. <http://www.erp-online.ru>.

### Abstract

*In this article marketing informatization as strategic management component is discussed and some results of our research in this area are given. The main purpose of this research is the development of methods, algorithms and systems for gathering, analysis and the use of marketing information for making management decisions. The use of information technologies in marketing as competition strategic factor is noted. Enterprises marketing automatization, the choice of software product or information system for marketing solution which depend on the area and enterprise-wide are pointed out. It is stated that the functional structure of marketing information systems is formed for the needs of particular automatization object. Its dependence from enterprise marketing operation organization, the choice of marketing management structure, tasks distribution and staff duties, the way of marketing information communication are pointed out. Basic points of information system marketing design are examined. Principal demands necessary for information marketing system design are suggested. The results of this research can be used by managers at enterprise strategy development and by IT experts at problems the complex automatization*

**Keywords:** strategic planning, marketing strategies, information system, automatization

У статті розроблено механізм побудови організаційних процедур бюджетного управління як основа регламентації інформаційних потоків по всім структурним підрозділам суднобудівних і судноремонтних підприємств

**Ключові слова:** бюджетне управління, регламент, управлінська технологія, офіс управління проектами, номенклатура показників контролю

В статье разработан механизм построения организационных процедур бюджетного управления как основа регламентации информационных потоков по всем структурным подразделениям судостроительных и судноремонтных предприятия

**Ключевые слова:** бюджетное управление, регламент, управленческая технология, офис управления проектами, номенклатура показателей контроля

УДК 005.8:629.5.083.5

## ОРГАНИЗАЦИЯ БЮДЖЕТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ПРОЕКТАХ ПОСТРОЙКИ И РЕМОНТА ТРАНСПОРТНЫХ СУДОВ

**Н. В. Фатеев**

Кандидат технических наук, профессор, заведующий кафедры\*

Контактный тел.: 0512-42-48-00, 067-753-71-67

E-mail: nikolay.fateev@nuos.edu.ua

**И. М. Запорожец**

Кандидат технических наук, доцент

Кафедра менеджмента\*\*

Контактный тел.: 095-490-86-01

E-mail: Bhtyf2007@rambler.ru

**И. В. Антыкова**

Аспирантка\*

Контактный тел.: (0512)43-13-81, 093-525-15-13

E-mail: iryna.antykova@nuos.edu.ua

\*Кафедра информационных управляющих систем и технологий\*\*

\*\*Национальный университет кораблестроения

им. Адмирала Макарова

пр. Героев Сталинграда, 9, г. Николаев, Украина, 54025

### 1. Введение

Судостроительные предприятия как элемент морского транспортного комплекса существенно влияют на процессы становления Украины как морского госу-

дарства. Тенденция развития судостроительных предприятий на пути обеспечения конкурентоспособности – активная диверсификация бизнеса. Современная экономическая ситуация требует разработки и освоения таких форм и моделей планирования, которые

обеспечивали бы максимальную эффективность принимаемых решений. Поэтому разработка и реализация механизмов бюджетного управления, построенных на основе современных информационных технологий, является актуальной проблемой при совершенствовании системы управления судостроительных и судоремонтных предприятий.

---

## 2. Постановка проблемы

---

Бюджетирование является эффективной управленческой технологией, которая позволяет не только повысить качество оперативного управления, но и обеспечить достижения стратегических целей [3, 5]. В последнее время проявляется широкий научный и практический интерес к проблемам постановки и функционирования систем бюджетирования. Судостроительные и судоремонтные предприятия относятся к проектно-ориентированным производственным системам с матричной структурой управления. В работах [2, 4] изложены принципы построения финансовой структуры и модели формирования соответствующей системы бюджетов. Предложена номенклатура показателей оперативного контроллинга, которая является основой для принятия управленческих решений на всех уровнях оперативной системы судостроительных и судоремонтных предприятий [4]. Однако, принципы разработки соответствующих организационных процедур, регламентирующих информационные потоки и взаимоотношения отдельных структурных подразделений предприятия в литературе не раскрыты, что затрудняет практическую реализацию бюджетирования на конкретных предприятиях.

---

## 3. Цель статьи

---

Целью данной статьи является разработка механизмов построения организационных процедур, регламентирующих взаимоотношения структурных подразделений в системе бюджетного управления судостроительными и судоремонтными предприятиями.

---

## 4. Изложение основного материала

---

Судостроительные и судоремонтные предприятия с целью загрузки их производственной мощности и обеспечения конкурентоспособности выполняют работы по перевалке грузов в режиме порта, реализуют заказы машиностроения и механообработки. Проектно-ориентированные виды бизнеса объединяются в отдельные программы [2]. Бюджеты проектов ремонта и строительства судов определяют планы затрат. Доходная часть бюджетов определяется схемами финансирования, заложенными в договорах на ремонт или постройку судов.

Значительная длительность постройки и ремонта судов, а также высокая степень неопределенности определяют необходимость поддерживать три взаимосвязанные системы бюджетов.

1. *Базовые бюджеты проектов* составляются на стадии планирования доходов и затрат по каждому

проекту. После согласования с заказчиком базовые бюджеты проектов становятся эталоном, с которым сравниваются фактические результаты на всех этапах реализации проекта.

2. *Текущие бюджеты проектов* отражают результаты регулирующих воздействий, т. е. фиксируют все изменения запланированных параметров.

3. *Фактические бюджеты проектов* формируются по завершении работ и являются итоговым документом при завершении проекта.

Для разработки сетевых моделей проектов постройки и ремонта судов на предприятии необходимо организовать офис управления проектами с такими полномочиями.

1. Разработка базовых бюджетов по проектам, сопровождение текущих бюджетов по результатам реализации управляющих воздействий.

2. Координация управления коммуникациями между различными проектами.

3. Централизованный мониторинг всех бюджетов для обеспечения целостности и непротиворечивости всех элементов бюджетной системы предприятия.

4. Оптимизация использования общих ресурсов предприятия.

5. Обеспечение информацией о движении ресурсов менеджеров проектов, а также всех руководителей центров финансовой ответственности в сроки, установленные бюджетным регламентом.

Система бюджетов предприятия является информационной основой для построения *эффективной системы контроллинга*. Контроллинг как элемент экономического управления включает мониторинг плановых и фактических значений показателей, характеризующих основные процессы производства. На основе анализа отклонений фактических значений от плановых инициируются и реализуются регулирующие воздействия. В работе [2] обоснована номенклатура показателей для различных типов центров ответственности, которая позволяет построить систему оперативного контроллинга на всех уровнях финансовой структуры судостроительного предприятия. Показатели делятся на четыре группы:

1. Показатели для проектов постройки и ремонта судов.

2. Показатели для цехов предприятия.

3. Показатели для функциональных отделов.

4. Показатели по предприятию.

Отслеживание показателей первой группы целесообразно выполнять в офисе управления проектами с использованием метода освоенного объема. Анализ показателей по проектам дает обобщенную оценку состояния работ на текущий момент и позволяет составить обоснованный прогноз использования ресурсов на последующие этапы. Фактически выполненные объемы работ, и фактическая их стоимость определяются на основе информации первичных документов бухгалтерского учета.

Анализ значений показателей второй группы проводится руководителями производственных цехов и функциональных отделов, результаты анализа передаются менеджерам соответствующих проектов для оценки и подготовки вариантов регулирующих воздействий. Расчет значений показателей четвертой группы целесообразно выполнять финансовым отделом

предприятия на основе консолидированного бюджета. При этом используется интегрированная система учета, что обеспечивает высокий уровень достоверности управленческой информации, а также оптимизацию документооборота на предприятии.

Важным элементом системы бюджетного управления являются программные комплексы, которые используются для автоматизации обработки информации. Система управления проектами MS Project обеспечивает решение базовых задач бюджетного управления на судостроительных предприятиях:

- формирование иерархической структуры работ по проектам;
- установление лимитов затрат на ресурсы и определение стоимости ресурсов в разрезе структуры разбивки работ;
- разработка бюджетов отдельных проектов;
- мониторинг выполнения работ и расходование ресурсов по проектам на стадии их реализации.

Система бизнес-моделирования Business Studio соответствует требованиям и условиям многопроектного управления, характерного для судостроительных и судоремонтных предприятий. Здесь формируется иерархическая модель центров финансовой ответственности. На основе базовых бюджетов проектов, полученных в среде MS Project, формируются бюджеты всех уровней предприятия, сводные, функциональные и операционные бюджеты.

В среде Business Studio предусмотрена разработка основных регламентов бюджетного управления:

- регламент бюджетного планирования;
- регламент исполнения бюджетов;
- регламент финансово-экономического анализа.

В указанных регламентах формализуются основные задачи бюджетного управления, сроки, ответственные службы, а также форматы исходных и конечных документов.

Отдельные задачи по расчету параметров бюджетов в процессе их корректировки целесообразно решать в системе Excel. Для транспортировки данных в системе Business Studio и MS Project предусмотрено создание пакетов импорта.

---

## 5. Выводы

---

Многомерный анализ отклонений плановых и фактических значений показателей в системе бюджетного управления судостроительными и судоремонтными предприятиями обеспечивает их конкурентоспособность за счет оперативной адаптации к изменениям факторов внешней и внутренней среды.

Предложенная организация бюджетного управления может эффективно использоваться в судостроительно-судоремонтных холдингах, и других объединениях.

---

## Литература

1. Бримсон, Дж. Процессно-ориентированное бюджетирование. Внедрение нового инструмента управления стоимостью компании [Текст] / Дж. Бримсон, Дж. Антос ; пер с англ. В. Д. Горюновой ; под ред. В. В. Неудачина. – М. : Вершина, 2007. – 336 с.
2. Запорожец, И. М. Взаимодействие бухгалтерского и управленческого учета в контроллинге проектов судоремонтного предприятия [Текст] / И. М. Запорожец // Зб. наук. пр. НУК. – Миколаїв, 2009. – № 6 (429). – С. 173-177.
3. Савчук, В. П. Практическая энциклопедия. Финансовый менеджмент [Текст] / В. П. Савчук. – К. : Максимум, 2005. – 884 с.
4. Фатеев, Н. В. Бюджетирование в системе управления проектами и программами судоремонтного предприятия [Текст] / Н. В. Фатеев, И. М. Запорожец // Зб. наук. пр. «Управління проектами та розвиток виробництва». – Луганськ, 2009. – № 2 (30). – С. 118-123.
5. Хруцкий, В. Е. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования [Текст] / В. Е. Хруцкий, В. В. Гамаюнов. – [2-е изд.]. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 464 с.

### Abstract

*Budgeting is an effective project management technology that allows to improve the quality of operational management and achieve strategic objectives. The purpose of the paper is to develop mechanisms for building organizational procedures governing relations among departments in dockyard budget management system. Significant duration of construction and repair of ships, as well as a high degree of uncertainty make it necessary to support three interrelated systems of budgets: 1) the basic budget is formed in the planning stages of income and expenses for each project; 2) the current project budgets show the results of regulatory impacts, i.e., record all changes of planned parameters; 3) the actual project budgets are formed at the end of work and are final document at the conclusion of the project.*

*To develop network models, project construction and repair of ships at the enterprise it is necessary to organize project management office authorized:*

*a) to develop of basic project and operating budgets to support the implementation of the results of the control actions; b) to coordinate of communication management among various projects; c) to centralize monitoring of all budgets to ensure the integrity and consistency of all elements of the budget system of the enterprise; d) to optimize of the use of shared resources of the enterprise; e) to provide project managers with traffic information resources and all the leaders of the centers of financial responsibility in the terms established by the budget rules*

**Keywords:** *budget management, regulation, management technology, project management office, the range of indicators of controlling*