

Зв'язок між КРІ та бюджетуванням будується на принципах:
— КРІ компанії відповідає певним цілям, програмам діяльності, що супроводжуються витратами в рамках стратегічного бюджету;

— КРІ підрозділів, які є центрами відповідальності, відповідають цілям та витратам у межах компетенції підрозділів.

Організація системи стратегічного бюджетування передбачає закріплення за центрами відповідальності окрім фінансової відповідальності (за витрати, доходи, прибуток, інвестиції) ще й відповідальність за нефінансові показники компанії, сформульовані в вигляді КРІ (наприклад, ROE, частка ринку, лояльність споживачів тощо).

Таким чином, управління з використанням поєднання методології КРІ та бюджетування забезпечує підтримку загальноуправлінських цілей та одночасно вирішує специфічні задачі: перша — в стратегічного управління, друга — в сфері фінансового управління. Ця система конкретизує узагальнюючі стратегічні цілі до рівня конкретних показників, переводить стратегічні цілі в площину конкретних цілей, заходів та показників їх досягнення. Використання стратегічного бюджету, що є механізмом зв'язку системи КРІ з бюджетуванням, істотно знижує ризик невиконання стратегічних цілей компанії.

Література

1. Хруцкий В. Е., Сизова Т. В., Гамаюнов В. В. Внутрифирменное бюджетирование. Настольная книга по постановке финансового планирования. — М.: Финансы и статистика, 2003.
2. Кяран Уолт. Ключевые показатели менеджмента. — К.: Com-panion Group, 2006.

УДК 06.04742

С. В. Урванцева, ст. викл. кафедри
банківських інвестицій,
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

ПРИНЦИПИ ПОБУДОВИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ

Проаналізовано основні принципи організації ефективного бюджетування як складової цілісної системи фінансового управління.

Для успішного ведення бізнесу, його конкурентоспроможності, динамічного розвитку, необхідна гнучка система управління фінансами, яка починається з бюджетування.

В результаті впровадження бюджетування підприємство та його керівництво отримує процедури регулярного фінансового планування і контролю над виконанням бюджету та підвищує рівень фінансової культури (якість управління). Бюджетування також потрібне при залученні зовнішніх інвестицій, оскільки інвесторам важливо мати достовірну інформацію про розвиток бізнесу, яку можна отримати з детально розроблених бюджетів.

Розглянемо основні *принципи* повноцінного бюджетування.

1. Бюджетування є інструментом досягнення стратегічних цілей компанії. Відповідно на момент впровадження системи бюджетного управління компанія повинна мати добре розроблену місію та стратегію розвитку, а також чітко визначити цілі самого бюджетування. За допомогою технології бюджетування забезпечується безперервний зв'язок стратегічних цілей керівництва та власників підприємства з планами, спрямованими на їх досягнення, та оперативним процесом їх реалізації.

2. Бюджетування охоплює всі функції управління. Класичний процес управління включає планування, організацію, моніторинг, аналіз виконання та регулювання. За результатами останнього етапу управління можуть прийматися рішення про перерозподіл ресурсів, корегування планів, заохочення відповідних працівників тощо.

3. Основою побудови системи бюджетного управління є фінансова структура. Вона повинна враховувати бізнес-процеси підприємства. Якщо підприємство веде кілька видів бізнесу, які є самостійним джерелом прибутку, то кожний бізнес повинен мати свій бюджет. Цей розподіл дає можливість правильно оцінити результати діяльності за кожним напрямком та забезпечити ефективне управління кожним з них. По суті вибір фінансової структури — це вибір об'єктів бюджетування, від нього залежить які види бюджетів, форми та технології бюджетування доцільно застосовувати, як буде здійснюватись консолідація бюджетів, який буде бюджетний регламент.

4. Бюджетування охоплює всі рівні організаційної структури підприємства. При цьому слід враховувати, що планування повин-

но бути децентралізованим, тобто в прийнятті рішень повинен приймати участь той, хто буде їх виконувати; в той же час контроль має бути централізованим, тобто готувати фактичну інформацію для контролю повинні незалежні особи. Відповідно в бюджетуванні (на етапі планування) приймають участь практично всі підрозділи підприємства, а фінансова служба виступає в ролі координатора даного процесу, а також виконує функції, пов'язані з консолідацією бюджетів, підготовкою фактичної інформації, а також проводить план-факт аналіз виконання бюджетів.

5. Бюджетування — це управління на основі збалансованої системи цільових показників, яка розкриває стратегічне бачення з позиції різних зацікавлених сторін та деталізує його до рівня окремих індивідуумів та операцій.

6. Бюджетування — це управління за допомогою бюджетів. Кількість та деталізація бюджетів визначається потребами управління. Як правило, вони поділяються на операційні та фінансові. Останні включають прогнозний баланс, бюджет про рух грошових коштів, бюджет доходів та витрат і дозволяють оцінити три основні показники діяльності підприємства: вартість активів, ліквідність та рентабельність.

7. Впровадження технології бюджетування вимагає розробки відповідного бюджетного регламенту, який включає правила, послідовність та логіку управління. Як правило, система регламентів складається з регламенту розробки і впровадження бюджетування, регламенту розробки і корегування бюджетів, регламенту поточного управління на основі розроблених бюджетів, регламенту покращення якості бюджетного процесу.

8. Бюджетування здійснюється на регулярній основі. Використовуючи «плаваючий» бюджет, підприємство регулярно може враховувати зовнішні зміни, зміни своїх цілей, а також корегувати плани залежно від вже досягнутих результатів.

Враховуючи вищесказане, бюджетування це — оперативна система планування, обліку та контролю ресурсів і результатів діяльності установи по центрах фінансової відповідальності (або сегментам бізнесу), що дозволяє реалізувати стратегічні цілі компанії за допомогою бюджетів на основі збалансованих фінансових показників та розкриває її можливості та місце на ринку.

Література

1. Ковтун С. Бюджетування на сучасному підприємстві, або Як ефективно управляти фірмами. — Х.: Фактор, 2005.
2. Донченко О. Б. Принципы эффективного бюджетирования // Финансовый директор. — 2002. — № 5.
3. Кочнев А. Что такое бюджетное управление? www.cfin.ru

УДК 658.101.54

А. В. Федорченко, канд. екон. наук,
доц., докторант кафедри маркетингу,
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТУ

Розглянуто питання щодо сутності, ролі та місця системи маркетингових досліджень у контексті сучасних тенденцій розвитку маркетинг менеджменту на підприємствах.

The article is dedicated to the problems of the marketing research system essences, role and place within present tendencies of marketing management concept development.

Розвиток ринкових процесів на тлі подальшої глобалізації бізнесу та поступової інтеграції до даних процесів вітчизняної економіки засвідчують необхідність застосування маркетингової концепції ведення бізнесу підприємствами різних форм власності та різних галузей. Практика маркетингу наділена потужним інструментарієм ведення бізнесу в умовах постійного посилення конкуренції на товарних ринках, в основу якого покладено необхідність всебічного задоволення потреб споживачів. Водночас маркетинг сам собою автоматично не гарантує успіху в бізнесі. Для прикладу варто лише пригадати велику кількість комерційно неуспішних товарів-новинок, в основу розробки яких було покладено значні за обсягом та змістом маркетингові дослідження. Окрім цього, на зламі тисячоліть істотно змінилися і ролі головних суб'єктів ринкових процесів: виробників, споживачів, посередників. Останні усе більшою мірою набувають обізнаності та активності не тільки у питаннях прийняття рішень про купівлю конкретного товару, але і у питаннях, що саме конкретно потрібно виробляти фірмі-виробникові конкретного товару. Як наслідок постає питання переосмислення сутності та ролі сучасного маркетинг менеджменту, який повинен бути адаптованими до окреслених викликів вітчизняного економічного сьогодення. З цього