

І.В.Пономарьова, аспірант,
Східноукраїнський національний університет
імені Володимира Даля
(м. Луганськ)

ФОРМУВАННЯ ПРОГНОЗНОГО БЮДЖЕТУ ЗА ДОПОМОГОЮ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

Анотация. Розглянуто проблеми формування бюджетів підприємств та їх рішення за допомогою розробки алгоритму процесу бюджетування на основі збалансованої системи показників.

Аннотация. Рассмотрены проблемы формирования бюджетов предприятий и их решения с помощью разработки алгоритма процесса бюджетирования на основе сбалансированной системы показателей.

Annotation. To consider the problems of forming of budgets of enterprises and their decision by development of algorithm of process of byudzhetuвання on the basis of the balanced system of indexes.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Стратегія, розвиток, збалансована система показників, бюджетування, прогноз, стратегічне управління.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Стратегия, развитие, сбалансирована система показателей, бюджетирование, прогноз, стратегическое управление.

KEY WORDS. Strategy, development, the system of indexes, byudzhetuвання, prognosis, strategic management, is balanced.

Постановка проблеми. Бюджетування для промислового підприємства — це система узгодженого управління окремими його підрозділами на основі систематичної обробки економічної інформації в умовах динамічного бізнесу, що змінюється. Основне завдання бюджетування полягає в підвищенні ефективності роботи господарюючого суб'єкта на підставі цільової орієнтації і координації всіх подій, що охоплюють зміну господарських засобів підприємства і їх джерел, виявленні ризиків і зниженні їх рівня, а також підвищенні гнучкості у функціонуванні економічного суб'єкта [6, с. 63].

Бюджетування, як система управління має проблеми, засновані на недостатньому використанні нефінансових показників [6, с. 65]: ізолювання бюджету і контролю його виконання від стратегічного планування; мотивація співробітників заснована на тактичних, бюджетних показниках, а не на стратегічних; контроль керівництва підприємства фокусується на короткострокових цілях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ці питання досліджували такі вітчизняні та зарубіжні вчені-економісти: Р. Каплан і Д. Нортон [3], П.Р. Нівен [11], так і вітчизняні економісти Ю.Д. Батрин [1], О.Д. Козаков [6], Є.Н. Виборова [8], Т. Рижакіна [9], А. Гершун [12], М. Горський [12], О. О. Терещенко [7] та в деяких працях автора [14, 15]. Виникла потреба в застосуванні інноваційних методів розробки системи бюджетування підприємств, наприклад, за допомогою збалансованої системи показників (ЗСП). Вирішення цих проблем можливе при інтеграції системи бюджетування і стратегічного планування через збалансовану систему показників, яка забезпечує моніторинг діяльності підприємства, об'єднує рівні стратегічного і оперативного управління, контролює фінансові і нефінансові показники діяльності підприємства.

У контексті зазначеної проблематики **метою** дослідження є розробка алгоритму процесу бюджетування підприємств за допомогою збалансованої системи показників.

Викладення основного матеріалу дослідження. А. Гершун, М. Гористий дають визначення бюджетування [12, с. 315] як процесу планування руху ресурсів на підприємстві на майбутній період. Впровадження бюджетування допомагає створити цілісну і достатньо ефективну систему управління.

Основні проблеми, які існують при формуванні бюджетів, це відсутність постановки задач чітких стратегічних цілей і невірне визначення вирішуваних задач; правильного вибору менеджера проекту; єдності нормативної бази і єдиної термінології; команди кваліфікованих фахівців, які могли б збудувати ідеологію даної системи; правильного розподілу ролей у бюджетному процесі і відсутність відповідальних за бюджетні показники; регламентуючих документів; зв'язку між системами бюджетування і мотивації персоналу; індивідуальної схеми бюджетування, яка б віддзеркалювала бізнес-процеси, замість стандартних схем; взаємозв'язку між бюджетуванням і управлінським обліком.

Ці проблеми пропонується вирішити за допомогою збалансованої системи, розробленої американськими вченими, реалізуючи бюджетний процес підприємства зверху «вниз» за етапами.

Перший етап створення збалансованої системи показників на основі місії, бачення, цінностей і стратегії розвитку підприємства здійснюється за допомогою причинно-наслідкових зв'язків. Після того, як визначені цілі, орієнтири і виявлені проблеми, розроблюється заході щодо сприйняття клієнтом продукції та здійснюється пошук необхідних засобів для їх досягнення.

На другому етапі формуються методи удосконалення внутрішніх бізнес-процесів (розробка нової продукції, підвищення продуктивності праці й інші, які необхідно реалізувати для досягнення необхідних для підприємства фінансових результатів. Удосконалення внутрішніх бізнес-процесів перш за все, залежить від технологій, кваліфікації працівників та інших чинників.

Третій етап пов'язаний з розробкою бюджету стратегічних заходів, який дозволяє визначити їх кошторис і розподілити витрати. Після чого витрати зіставляються з результатами їх реалізації у довгостроковому періоді.

На четвертому етапі формуються річні операційні і фінансові бюджети. П'ятий етап орієнтовано на формування стратегічного бюджету із застосуванням збалансованої системи показників (рис. 1). Якщо пасивів (прогнозних фінансових коштів) не вистачає для фінансування всіх стратегічних заходів, необхідно коректувати значення ключових характеристик збалансованої системи показників або змінювати цілі.



Рис. 1. Сценарій збалансованого прогнозного бюджету стратегії розвитку підприємства

У центрі уваги власників і керівництва підприємства повинні знаходитися ключові характеристики збалансованої системи показників, які відображають успішність функціонування його діяльності. Якщо діяльність підприємства поширюється на різні регіони, має кілька напрямів, широкий асортимент продукції, то ці показники визначають для кожного напрямку діяльності, різної групи продуктів, кожного регіонального підрозділу. Таким чином оцінюється реальне положення справ діяльності підприємства, що дає можливість доцільно інвестувати фінансові ресурси; приділяти найбільше уваги деяким структурам чи відмовитись від деяких видів діяльності. На рис. 1 при формуванні стратегічного бюджету повністю реалізуються принципи стратегічного управління на основі збалансованої системи показників — «зверху до низу» і «знизу до верху». «Зверху вниз» розроблюються бюджети підрозділів підприємства для виконання поточних зобов'язань. А «з низу до верху» відбувається аналіз роботи підрозділів щодо виконання ключових характеристик збалансованої системи показників у поточному бюджеті підприємства.

У даному випадку застосування збалансованою системою показників дає можливість розв'язати проблеми щодо поліпшення зв'язку між стратегією і оперативним плануванням (бюджетуванням) [13]:

1. Досягнення і зрозумілості стратегічних цілей підприємства. Збалансована система показників формує стратегічні ключові аспекти, на які слід звертати увагу в процесі бюджетування, визначає середньо і довгострокові значення для нефінансових цілей. У рамках оперативного планування визначаються короткострокові монетарні характеристики (фінансові показники), тоді як коротко- і середньострокові значення стратегічних цілей (наприклад, підвищення задоволеності клієнта або скорочення часу роботи з замовленням) опрацьовуються далеко не завжди. Короткострокове монетарне планування не втрачає свого значення, але збалансований розгляд інших перспектив — крім фінансової — означає необхідність включення в систему планування коротко- і середньострокових неварісних цілей.

2. Розподіл ресурсів відповідно до стратегії розвитку підприємства. Збалансована система показників дозволяє проводити порівняння між цілями стратегічними і оперативної діяльності. Бюджети, виділені для стратегічних заходів, відрізняються від бюджетів, застосованих для здійснення поточної діяльності підприємства. Тим самим реалізується стратегічне інтегрування оперативного планування і бюджетування.

3. Організація інтеграції. Концепція збалансованої системи показників дає можливість розповсюдити інформацію на нижче-

стоящі структурні підрозділи у вигляді системи показників, стратегічних цілей і заходів.

Проте якщо ключові показники і бюджети відособлені і не розглядаються як єдина система, у підприємства неминуче виникають проблеми. Оскільки річні бюджети націлені на отримання короткострокових фінансових результатів, у них не виділяються статті витрат, пов'язані з виконанням відповідних ключових характеристик збалансованої системи. Це приводить до прихованого дефіциту ресурсів для їх виконання.

Таким чином, об'єднання систем стратегічного планування і бюджетування дасть можливість знизити обмеження короткострокового фінансового планування і дозволить досягати цілей стратегічного планування.

Жодну збалансовану систему показників не можна створити окремо від участі всіх зацікавлених у результатах працівників підприємства. Такий же принцип поширюється і на бюджетний процес. Користуючись збалансованою системою показників при складанні бюджетів, менеджери повинні з'ясувати думку всіх працівників і залучити їх до участі в бюджетному процесі.

Запровадження на всіх рівнях підприємства збалансованої системи показників дозволить усім працівникам зрозуміти напрями стратегічного розвитку підприємства і забезпечить успішний результат діяльності, оскільки працівники відчують зв'язок між своїми повсякденними діями і вкладом, який вони здійснюють, на результати діяльності підприємства.

Серед ресурсів, необхідних для виконання стратегічного плану, виділяють: висококваліфікований персонал, достатній об'єм засобів, що необхідні для успішного вирішення поставлених стратегічних задач. Оскільки правильний розподіл бюджетних коштів по стратегічним потребам прискорює реалізацію стратегії розвитку підприємства. Інакше фінансування приведе до непотрібної розтрати ресурсів підприємства і знизить ефективність фінансової діяльності підприємства. Цей результат є сигналом для перетворення процесу складання бюджету, необхідності детально проаналізувати програми бюджетування стратегічних структурних одиниць. Це, можливо, викличе необхідність до перерозподілу ресурсів з однієї сфери діяльності підприємства в іншу для підтримки нових стратегічних пріоритетів. Виникає необхідність при розподілі ресурсів знизити частку одних напрямів і розширити інші найбільш важливі сфери діяльності підприємства.

Перш ніж формувати бюджет, необхідно визначитися з технологією фінансового планування: яким видам бюджетів віддати пе-

ревагу. Набір основних бюджетів є обов'язковим, але склад операційних і допоміжних може визначатися керівництвом на підставі характеру цілей, що стоять перед організацією, і завдань, рівня кваліфікації працівників фінансових і планово-економічних служб, ступеня методичної, організаційної і технічної готовності компанії.

Важливо чітко визначити, з якої первинної документації слід брати дані для складання бюджетів. Слід також виявити взаємозв'язок показників у всіх бюджетних формах і чітко організувати документообіг у плануванні. Потрібно враховувати і те, що система бюджетів використовує дані, котрі надаються бухгалтерською службою підприємства. Тому важливо визначити спосіб зведення бухгалтерської і управлінської інформації. Бюджетування не вимагає створення численної планової служби і в підрозділах функцію планування можуть виконувати менеджери.

Висновки. Підводячи підсумки проведеному дослідженню виділимо основні переваги бюджетування на основі збалансованої системи показників:

- узгодження місії, базових цінностей, стратегії розвитку, збалансованої системи індикаторів і персональних цілей і інтересів усіх працівників, що допомагає досягненню і зрозумілості стратегічних цілей підприємства;

- моделювання можливих прогнозних сценаріїв розвитку завдяки чому вибирається оптимальний;

- визначення необхідних величин витрат ресурсів, виходячи з запланованих результатів, що дозволяє ефективно управляти бізнес-процесами;

- надання можливості виявити, проаналізувати планово-фактичні відхилення, своєчасне ухвалення або неприйняття управлінських рішень.

Література

1. Батрин Ю.Д. Бюджетное планирование деятельности промышленных предприятий. — М.: Высшая школа, 2001. — 342 с.
2. Воронова Т.А. Бизнес фирмы и бюджетирование потока денежных средств. — М.: Финансы и статистика, 2003. — 245 с.
3. Каплан Р.С. Организация, ориентированная на стратегию. — М.: Финансы и статистика, 2003. — 245 с.
4. Савчук В.П. Финансовое планирование и разработка бюджета предприятия. — М.: Инфра-М, 2003. — 345 с.
5. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование. Настольная книга по постановке финансового планирования. — М.: Финансы и статистика, 2002. — 343 с.

6. Казаков О.Д. Интеграция системы бюджетирования со стратегическим планированием через сбалансированную систему показателей / Вестник Брянского государственного технического университета. — 2006. — № 4 (12). — С. 63—68.

7. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2003. — 554 с.

8. Выборова Е.Н. Бюджетирование в системе финансовой диагностики субъекта хозяйствования // Экономический анализ. — 2004. — № 10. — С. 41—45.

9. Рыжаккина Т. Бюджетирование как основа стратегического планирования // Финансовая газета. — 2006. — № 24(756). — С. 14—15.

10. Балабанов И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта. — М.: Финансы и статистика, 2000. — 208 с.

11. Нивен П.Р. Сбалансированная система показателей. Шаг за шагом. — М.: Баланс клуб, 2004. — 315 с.

12. Гершун А., Горский М. Технологии сбалансированного управления. — М.: ООО «МАГ КОНСАЛТИНГ», 2005. — 416 с.

13. Соединение сбалансированной системы показателей с оперативным планированием / www.market-journal.com/vnedrenie/116.html

14. Пономарьова І.В. Застосування стратегічної карти збалансованої системи показників для поліпшення управління підприємством // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. — 2009. — №10(140). — Ч. 2. — С. 130—134.

15. Пономарьова І.В. Принципи бюджетування діяльності підприємств при реалізації стратегії розвитку на основі збалансованої системи показників у стратегічному управлінні підприємства // Матеріали за 6-а міжнародна практична конференція, «Новини та научний прогрес». — 2010. — Т. 1. Економіки. — Софія: «Бял ГРАД-БГ» ООД. — С. 24—28.

Стаття надійшла до редакції 18.10.2010.

УДК 65.011.3

Н.В.Ревуцька, канд. екон. наук,
доцент кафедри економіки підприємств,

О.В. Рибчук, студентка 4-го курсу,
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

ОСОБЛИВОСТІ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРІОРИТЕТІВ СПОЖИВАЧІВ У БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННІ

Анотація. Визначено змістовну характеристику поняття «пріоритети споживачів». Обґрунтовано особливості аналізу пріоритетів споживачів у процесі формування бізнес-моделі компанії.

Аннотация. Определена содержательную характеристику понятия «приоритеты потребителей». Обоснованы особенности анализа при-