

1. Постанова Кабінету Міністрів України (проект) «Про затвердження Програми розвитку лізингу в Україні на період 2006—2010 років та заходів з її використання».

2. *Верезомський Є. І.* Фінансові аспекти розвитку лізингу в Україні // Наукові записки НУ «ОА». Серія Економіка, випуск 9, ч. II — Острог, 2007. — С. 102—111.

УДК 336.144.

М. О. Тупота, аспірантка, заступник начальника
відділу економічного аналізу АТ ХК «Київміськбуд»,
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

СУЧАСНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ БЮДЖЕТУВАННЯ

Розглянуто новітні тенденції розвитку сучасного бюджетування, сучасні методи і концепція стратегічного бюджетування.

The basic tendencies in the modern budgeting are considered. Modern methods and concept of strategic budgeting are considered.

Сучасна теорія бюджетування сформувалась у середині ХХ ст. з метою планування розподілу ресурсів та управління витратами підприємства. В цей час теорія стратегічного управління лише започатковувалась та ще не виділилось в самостійний напрям менеджменту. Тому зв'язок між бюджетуванням та стратегічним управлінням прослідкувати було важко. Нині ситуація докорінним чином змінюється — відбувається зближення функціональних напрямів менеджменту, виникають інтегровані системи управління.

Концепція бюджетного планування орієнтована на реалізацію системного підходу до організації управління. Система бюджетування направлена на комплексне забезпечення реалізації таких ключових функцій як:

- формулювання задач;
- планування використання ресурсів;
- оцінка та мотивація персоналу;
- контроль.

У цілому, бюджетування створене та функціонує переважно для вирішення тактичних завдань та лише в деякій мірі — стратегічних. Недостатнє врахування нефінансових критеріїв діяльності та орієнтація на короткострокову перспективу істотно знижує ефективність бюджетного управління.

Водночас серед прогресивних зарубіжних та окремих вітчизняних компаній широкого поширення набувають різні системи управління по показникам ефективності. Одним з найпрогресивніших напрямів розвитку сучасного бюджетування є його інтеграція з системою набору ключових показників ефективності діяльності — КРІ, що доповнює систему бюджетування нефінансовими цілями (такими як «Клієнти і маркетинг», «Внутрішні процеси», «Розвиток і навчання»), які є не менш важливими для конкурентної стратегії компанії та прив'язує нефінансові цілі до фінансових можливостей компанії.

Інтеграція бюджетування та КРІ забезпечує отримання синергетичного ефекту в управлінні компанією (табл. 1).

Таблиця 1

ОБ'ЄДНАННЯ СИСТЕМ КРІ ТА БЮДЖЕТУВАННЯ

Функція управління	КРІ	Бюджетування	Інтегрована система
Планування	Деталізація стратегічних цілей	Розподіл ресурсів компанії	План цілей та ресурсів для їх досягнення
Координація	Причинно-наслідковий зв'язок КРІ підрозділів та КРІ компанії	Чіткий зв'язок бюджетів ЦФВ і бюджетів компанії	Взаємопов'язані плани показників по підрозділам та по компанії в цілому
Контроль та мотивація	Досягнення цільових значень КРІ підрозділами	Економія бюджетів по ЦФО	Досягнення цільових значень КРІ центрами відповідальності за умови економії бюджетів

Визначення основних показників досягнення цілей, ефективності компанії та фінансове планування на основі системи бюджетування передбачає розробку стратегічного бюджету. В стратегічному бюджеті планування та контроль економічного результату (з точки зору впливу на фінансові складові) внаслідок реалізації витратних стратегічно орієнтованих рішень реалізується шляхом одночасного виконання бюджетних показників і КРІ з огляду на довгострокову перспективу. При цьому встановлюється взаємозв'язок КРІ на основі економічної ефективності від реалізації стратегічних ініціатив з огляду на їх вплив на витрати та доходи компанії.

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.