

У той же час вагання акціонерів можуть бути частиною продуманої лінії поведінки, рекомендованої консультантом. Втім, на стороні покупця теж може працювати консультант, і тоді переговори зведуться до роботи двох консультантів, які застосовують один до одного протилежні методи. Перевага, все ж таки, буде на стороні консультанта-продавця, оскільки він володіє точнішою інформацією про об'єкт продажу, а консультантові покупця доводиться мати справу із вторинною інформацією. Саме тому на стороні покупця працювати складніше, потрібний більший професіоналізм, а отже і коштує така робота набагато більше. У будь-якому випадку, присутність консультанту з боку покупця виводить здійснення операції на якісно новий професійний рівень.

Література

1. www.e-finance.com.ua
2. www.uabankir.ua
3. www.bank.gov.ua
4. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 р.
5. <http://www.k2kapital.com/>

Стаття надійшла до редакції 24.04.2008.

В. М. Фурман, д-р екон. наук.
О. В. Волокітін

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ

Досліджено основні підходи щодо практичних аспектів побудови та реалізації ефективної стратегії страхової компанії на ринку. Сформовано групи показників для управління стратегією страховика, в тому числі по системі збалансованих показників.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: стратегія, плани, ресурси, система збалансованих показників, управління стратегією.

В умовах ринку успішне функціонування страхової компанії неможливе без ефективних дій і рішень, які приймаються її керівництвом для розробки стратегій, призначених для того, щоб допомогти підприємству досягти своїх цілей у різних сферах своєї діяльності.

Поняття «стратегії» увійшло в економічну теорію близько 50 років тому, коли значно прискорилися темпи суспільного розвитку і науково-технічного прогресу.

Цьому напрямку досить велику увагу приділяють увагу в своїх дослідженнях науковці М. Портер¹ (класичні стратегії мінімізації витрат, спеціалізації та фокусування), А. А. Томпсон та А. Дж. Стрікленд² (розробка стратегії на корпоративному, діловому, функціональному та операційному рівні — стратегічна піраміда), Г. Хемел та К. Прахалад³ (ресурсні стратегії), Р. Каплан та Д. Нортон⁴ (система збалансованих показників). Дослідженням особливостей стратегічного управління займалися також Л. Грейнер, П. Друкер, Д. Аакер, І. Ансофф та ін.).

Переважає більшість закордонних компаній активно використовують принципи стратегічного менеджменту в своїй діяльності та розробляють відповідні стратегії розвитку. Чітке визначення місії організації, об'єктивний аналіз та прогнозування розвитку внутрішнього та зовнішнього середовища, створення системи довгострокових та оперативних планів, формування корпоративної культури та традицій, комплексне управління організацією дозволяють провідним іноземним компаніям займати лідируючі позиції на світовому ринку, постійно збільшувати обсяги продаж та прибутки.

В Україні питанням розробки стратегії страхової компанії, на нашу думку, на сьогодні приділяється недостатня увага. Як правило, у більшості страхових компаній з понад 450, які на сьогодні діють в Україні, відсутній стратегічний план діяльності. Дійсно сильні стратегічні плани є можливо у першої 30-ки лідерів страхового ринку.

Що стосується теоретичного вивчення цього питання з позицій страхового ринку в Україні, то комплексного підходу з конк-

¹ Портер М. Стратегія конкуренції: Пер. з англ. — К. Основи, 1997.

² Томпсон А. А., Стрікленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб. для вузов: Пер. с англ. / Под ред. Л. Г. Зайцева, М. И Соколовой. — М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1998.

³ К. Прахалад, Г. Хемел, Стержневые компетенции корпорации: В кн. Минцберг, Г. Куни Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. — СПб.: Питер, 2001.

⁴ Р. Каплан, Д. Нортон. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию: Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.

ретними практичними розробками у більшості науковців щодо даного питання не має. Тому важливим ми вважаємо поглиблення дослідження цього напрямку.

Для побудови стратегії страхова компанія має усвідомити такі важливі елементи своєї діяльності: місію; конкурентні переваги; особливості організації бізнесу; ринок страхових послуг, де діє фірма; страхові програми; ресурси; структуру; організаційну культуру тощо.

Визначення стратегії для страхової компанії принципово залежить від конкретної ситуації, у якій вона знаходиться. Зокрема, це стосується того, як керівництво фірми сприймає різні ринкові можливості, які сильні сторони свого потенціалу компанія має намір задіяти, які традиції в області стратегічних рішень існують в компанії тощо. Фактично можна сказати, що скільки існує фірм, стільки ж існує конкретних стратегій. Однак, практика вибору стратегій показує, що існують загальні підходи до формулювання стратегії і загальні рамки, у які вписуються стратегії.

Один з провідних теоретиків і фахівців в області стратегічного управління М. Портер запропонував три основних підходи до вироблення стратегії поведінки фірми на ринку¹.

1. Лідерство на основі мінімізації витрат (цін). Для страхової компанії даний тип стратегії буде пов'язаний з тим, що вона домагається найнижчої вартості своїх страхових послуг. Цього можна досягти завдяки активній співпраці з провідними вітчизняними і закордонними перестраховими компаніями, ефективному використанню сучасних інформаційних технологій, науковій організації праці і максимізації її продуктивності, застосування режиму суворої економії і контролю над витратами. Маркетинг при даній стратегії не обов'язково повинен бути високорозвинутий.

2. Спеціалізація (диференціація) у виробництві продукції (надання послуг). Щодо страхової компанії, то в цьому випадку вона повинна пропонувати унікальні страхові продукти високої якості і застосовувати активні маркетингові заходи для того, щоб лідирувати у своїй сфері. Перелік послуг, що надається клієнтам у рамках страхових програм має не обмежуватися лише відшкодуванням понесених витрат. Для реалізації стратегії диференціації необхідно включати до переліку послуг у рамках страхового продукту також юридичні, консультаційні, технічно-асистанські й інші послуги. Все це приводить до того, що за рахунок унікаль-

¹ Д. Аакер Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2002, — 542 с. — С. 26—27.

ності і високої якості страхової послуги, страхувальники користуються послугами саме цього страховика, навіть якщо його послуги дорожчі.

3. Фокусування на визначеному сегменті ринку — передбачає концентрацію зусиль фірми на обраному ринковому сегменті. Вона досконально з'ясовує потреби визначеного сегмента ринку у визначеному типі послуг. При реалізації цієї стратегії страхова компанія може прагнути до зниження витрат або ж проводити політику спеціалізації у наданні страхових послуг. Можливе і сполучення цих двох підходів. Однак обов'язковим для проведення стратегії третього типу є те, що страхова компанія повинна будувати свою діяльність насамперед на аналізі потреб клієнтів визначеного сегменту ринку. Тобто повинна у своїх намірах виходити не з потреб ринку взагалі, а з потреб цілком визначених чи навіть конкретних клієнтів. Наприклад, страхова компанія може спеціалізуватися на страхуванні заставного майна при видачі кредитів, або на комплексному обслуговуванні клієнтів великих підприємств по страхуванню нерухомого майна, автотранспорту та цивільної відповідальності.

Крім цих трьох існують інші загальноприйняті варіанти стратегічного розвитку страхової компанії в ринковій економіці, а саме:

- Стратегія упередження — характеризується постійним процесом прогнозування розвитку страхового ринку та дій конкурентів і здійснення відповідних заходів з метою нейтралізувати негативні наслідки для компанії і посилити позитивні. Наприклад, нерозвиненість ринку страхування життя в Україні і його величезний потенціал мають підштовхнути страховика до заснування нової страхової компанії по страхуванню життя і розробки нових продуктів саме в цьому сегменті ринку. Зростання обсягів будівництва елітного житла в країні має активізувати розробки страховика в сфері страхування житла і домашнього майна, концентрацію маркетингових зусиль саме на цьому напрямку.

- Стратегія оптимальних витрат — поєднання стратегії низьких витрат та диференціації. Послуги страхової компанії реалізуються під лозунгом «Найвища якість за доступну ціну». Такий підхід доцільно використовувати, наприклад, при масовому продажу страхових продуктів населенню (по страхуванню автотранспорту, особистого майна, здоров'я, по страхуванню від нещасних випадків тощо).

- Стратегія досягнення синергійного ефекту — передбачає концентрацію зусиль на розробці системи найефективнішої взаємодії

між складовими елементами компанії для досягнення нової конкурентної системної якості підприємства. Для страховика це може бути створення альянсу з банком-партнером і надання послуг в умовах «фінансового супермаркету». Об'єднання страховика та банку-партнеру створює додаткову цінність для клієнта — комплексне фінансове обслуговування в одному офісі.

• Ресурсні стратегії (Г.Хамел, К. Прахалад)¹ — передбачають розвиток компанії за рахунок внутрішніх ресурсів, які не присутні в конкурентів. Для страхової компанії це, в першу чергу, може бути використання можливостей акціонерів:

— фінансових — для збільшення розміру статутного фонду та відповідних інвестицій;

— адміністративних — для встановлення стосунків з новими клієнтами;

— матеріально-технічних — з метою реалізації полісів у відділеннях банку по Україні.

Крім того, компанія може розвивати та використовувати існуючий кадровий потенціал системи, в яку вона входить. Можливо також створити повнофункціональну інформаційну систему на базі існуючої.

• Стратегічне управління компанією за допомогою системи збалансованих показників (Д. Нортон, Р. Каплан)². Система збалансованих показників була створена в 1990 році, і з того часу вона була запроваджена і довела свою ефективність майже в половині компаній із переліку «Fortune 1000». Крім того кількість фірм, які використовують систему, постійно зростає.

Система збалансованих показників — це ретельно відібрані показники по різних складових діяльності компанії на основі її стратегії. Дуже важливим для стратегічного управління компанією за допомогою системи збалансованих показників є створення комплексного набору взаємопов'язаних показників, який би відображав баланс між:

— фінансовими і нефінансовими досягненнями компанії;

— внутрішніми (працівники і внутрішні процеси) і зовнішніми (акціонери та клієнти) компонентами організації;

— минулим і поточним станом компанії.

¹ Д. Аакер «Стратегическое рыночное управление»/ Пер. с англ. Под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2002, — 542 с., С. 34, 235.

² Пол Р. Нивен. «Збалансована система показників — крок за кроком: Максимальне підвищення ефективності і закріплення отриманих результатів: / Пер. з англ. — Дніпропетровськ: Баланс-Клуб, 2003, — 314 с. — С. 10—23.

У загальному випадку виділяють такі групи показників для оцінки і управління діяльністю страхової компанії:

1. фінансові показники (прибутки, доходність інвестицій, рентабельність діяльності, обсяг надходжень страхових платежів, страхові виплати, виконання законодавчо встановлених нормативів тощо);

2. клієнтські показники (задоволення потреб клієнтів, зростання кількості клієнтів, структура клієнтської бази, популярність торгової марки, частка ринку і т. п.);

3. внутрішні процеси (строки обробки заяви клієнта, якість обслуговування клієнтів, розробка нових продуктів, ціноутворення, рівень використання інформаційних технологій і т. п.);

4. навчання та розвиток персоналу (задоволеність персоналу, плінність кадрів, система підвищення кваліфікації, система атестації робітників, мотивація персоналу і т. п.).

Необхідно зазначити, що між показниками мають існувати причинно-наслідкові зв'язки, які спрямовані на реалізацію основної місії компанії і виконання поставлених стратегічних цілей.

Для кожного відібраного показника визначають цільове значення, тобто той рівень, якого намагається досягти компанія, фактичне поточне значення, нормативне значення (експертна оцінка) й ініціативи (дії) щодо покращення значення показника. Процес управління компанією за допомогою збалансованих показників полягає у встановленні їх цільових значень, розробці і реалізації заходів для їх досягнення, порівнянні цілей з фактичними показниками і коригуванні цілей у разі необхідності.

Розглянемо систему збалансованих показників страхової компанії (рис. 1). В основу схеми покладена розроблена Пол Р. Ніве-ном система з врахуванням наших доопрацювань та особливостей роботи страховика, його показників діяльності.

Після аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища фірми, визначення місії та цілей, вибору стратегії розвитку страхової компанії розробляється послідовність дій у межах досить тривалого часу для реалізації обраної стратегії і досягнення встановлених цілей.

Стратегічне планування страхової компанії охоплює всі складові її діяльності і розподіляється на наступні групи:

1. маркетинговий план — обсяг і приріст продажу страхових послуг, частка ринку, витрати і ефективність роботи служби маркетингу тощо;

2. виробничий план — кількість страхових продуктів, що пропонуються клієнтам, якість запропонованих послуг тощо;

3. фінансовий план — прибутковість, рентабельність, фінансова незалежність, ліквідність, платоспроможність тощо;

4. план з персоналу — чисельність, структура, плинність кадрів, рівень оплати праці, рівень кваліфікації тощо.

Систему планових показників доцільно представляти в таблиці з зазначенням часового горизонту (табл. 1).

Для встановлення та контролю за виконанням планових показників діяльності зручно використовувати також систему збалансованих показників Нортон і Каплана.

Стратегічне планування включає в себе також розробку конкретних програм реалізації поставлених цілей, які деталізуються від керівного складу безпосередньо до рівня виконавців.

Дуже важливим є процес реалізації обраної стратегії розвитку, контроль за виконанням планів та оцінка обраної стратегії.

Особливістю стадії виконання стратегії є те, що вона потребує висококваліфікованого менеджменту. Невміле виконання найперспективнішої стратегії може призвести до погіршення ситуації, а за умови професійного підходу організація може отримати шанс на успіх, навіть якщо і були допущені помилки при розробці стратегії.

Розробкою генеральної стратегії страхової компанії займається вищий керівний склад на основі даних досліджень власних та залучених фахівців із страхування, економіки, фінансів, управління персоналом тощо. Доцільно створювати спеціалізовані робочі групи з стратегічного планування, в які входять керівники основних функціональних підрозділів страховика. Такі групи проводять аналіз та прогнозування розвитку внутрішнього та зовнішнього середовища, формують варіанти стратегій розвитку компанії, але остаточне рішення щодо встановлення цілей та вибору стратегії приймається вищим керівництвом.

Одним із завдань спеціалізованої робочої групи або підрозділу з стратегічного управління є розробка оперативних програм та планів діяльності інших структурних підрозділів страхової компанії, донесення та роз'яснення цих планів до виконавців та контроль за їх реалізацією.

Серед основних факторів, які призводять до вдалої реалізації стратегії, є:

— вміння долати опір працюючих до змін та переконувати персонал у їх необхідності;

— цілі, стратегії і плани мають бути доведені працівникам, аби ті зрозуміли завдання, поставлені перед страховою компанією, й прилучилися до процесу виконання стратегій;

**ФІНАНСОВІ ПОКАЗНИКИ
(ЧОГО НЕОБХІДНО ДОСЯГТИ, ЩОБ ЗАДОВІЛЬНИТИ АКЦІОНЕРІВ)**

Показник	Ціль — 2010 р.	Значення 2007р.
Страхові платежі	120 млн	50 млн
Прибутковість	40 %	40 %
Частка витрат в доходах	40 %	45 %
Доходність інвестицій	20 %	12 %
Власний капітал	70 млн	30 млн
Активи	150 млн	60 млн

**КЛІЕНТСЬКІ ПОКАЗНИКИ
(ЧОГО НЕОБХІДНО ДОСЯГТИ,
ЩОБ ЗАДОВІЛЬНИТИ КЛІЄНТІВ)**

Показник	Ціль — 2010 р.	Значення 2007 р.
Частка ринку	0,9 %	0,5 %
Кількість клієнтів	70 тис.	20 тис.
Задоволеність клієнтів	95 %	75 %
Популярність торгової марки	90 %	20 %
Клієнти, які страхуються більше 1 року	90 %	50 %
Клієнти — крупні промислові підприємства	70	48

Місія компанії —
забезпечення надійного
страхового захисту інтересів
громадян та підприємств,
надання послуг на рівні
світових стандартів
страхового обслуговування;
підвищення рівня життя
українців шляхом створення
атмосфери спокою та
впевненості у майбутньому

**ВНУТРІШНІ ПРОЦЕСИ
(ЯКІ ВНУТРІШНІ ПРОЦЕСИ
І ЯК НЕОБХІДНО ОПТИМІЗУВАТИ)**

Показник	Ціль — 2010 р.	Значення 2007 р.
Строк обробки заявки	2 дні	5 днів
Періодичність оновлення продуктів	Раз в три місяці	Раз в шість місяців
Ефективність інформаційної системи	90 %	50 %
Середня збитковість	40 %	30 %

НАВЧАННЯ І РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ

Показник	Ціль — 2010 р.	Значення 2007 р.
Працівники з вищою освітою	90 %	60 %
Періодичність семінарів і атестації	Щомісячно	Раз в шість місяців
Ефективність системи мотивації	90 %	50 %
Задоволеність персоналу	90 %	50 %
Плинність штатних кадрів	7 %	12 %

Рис. 1. Система збалансованих показників страхової компанії

Таблиця 1

СИСТЕМА ПЛАНОВИХ ПОКАЗНИКІВ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ

№п/п	Показник	Фактичні дані					Прогнозні дані				
		2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.	2010 р.		
Макроекономічні показники											
1	ВВП номінальний в фактичних цінах, млн грн	267 344,0	345 943,0	424 741,0	537 700,0	712 945,0	810 100,0	944 200,0	1 099 600,0		
2	ВВП, індекс фізичного обсягу, %	109,6	112,1	102,6	107,1	107,3	107,2	106,8	106,5		
3	Індекс споживчих цін, в середньому до попереднього року %	108,2	112,3	110,3	109,1	112,8	108	106,2	109,8		
4	Зведений бюджет:										
	<i>Загальні надходження, млн грн</i>	75 285,8	91 529,4	134 030,1	157 287,0	219 939,1	243945	296330	340000		
	<i>Загальні витрати, млн грн</i>	75 792,5	101 415,5	141 537,1	174 631,5	226 035,7	256112	314218	335000		
5	Чисельність наявного населення, осіб	47 622 400,0	47 280 800,0	46 929 500,0	46 646 500,0	46 372 700,0	46 050 000,0	46 500 000,0	45 800 000,0		
6	Кількість безробітних, які перебували на обліку в державній службі зайнятості, на кінець періоду, тис. осіб	988,9	981,8	881,5	1 515,0	660,3	—	—	—		
7	Валові страхові премії, тис. грн	9 135 300,0	19 431 400,0	12 853 498,2	13 829 994,9	18 008 225,5	18 604 315,8	22 510 090,9	26 216 074,1		
8	Кількість зареєстрованих страховиків, шт.	357,0	387,0	398,0	411,0	442,0	442,0	442,0	442,0		

Закінчення табл. 1

№п/л	Показник	Фактичні дані					Прогнозні дані				
		2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.	2010 р.		
9	Валові страхові виплати, тис. грн	860 600,0	1 540 300,0	1 894 200,0	2 599 596,0	4 212 971,2	4 604 515,4	5 893 864,3	7 261 781,8		
10	Рівень валових виплат, %	9,4	7,9	14,7	18,8	23,4	24,7	26,2	27,7		
Показники страхової компанії											
1	Страхові платежі компанії, тис. грн	47 290,6	68 690,1	99 014,4	158 921,0	252 577,0	353 482	495 222	707 834		
2	Приріст платежів компанії, %	54,0	45,3	44,1	60,5	58,9	40,0	40,1	42,9		
3	Частка ринку компанії, %	0,52	0,35	0,77	1,15	1,40	1,90	2,20	2,70		
4	Обсяг страхових платежів, сплачених перестраховикам, тис. грн	4 653,5	12 448,8	8 160,9	4 530,2	8 128,6	12 372,0	17 333,0	24 774,0		
5	Виплата страхових відшкодувань, тис. грн	2 872,9	8 283,8	27 932,4	34 419,7	77 309,8	118 976,0	175 839,0	261 134,0		
6	Рівень збитковості, %	6,1	12,1	28,2	21,7	30,6	33,7	35,5	36,9		
7	Активи по балансу, млн грн	67 482,4	101 797,3	139 831,7	189 069,6	245 487,5	308 782,5	393 657,5	504 835,0		
8	Обсяг сплачених статутних фондів, млн грн	4 680,0	13 100,0	15 000,0	33 000,0	33 000,0	33 000,0	33 000,0	33 000,0		
9	Сформовані страхові резерви, млн грн	14 132,0	24 127,2	36 623,4	61 552,5	109 814,6	142 277	199 327	284 903		
10	Перевищення доходів над втратами (прибутком), тис. грн	30 977,7	23 137,8	24 898,0	30 208,1	34 079,8	50 636,0	67 900,0	88 942,0		

— забезпечення керівництвом своєчасного надходження всіх необхідних для реалізації стратегії ресурсів;

— досконалість системи контролю за результатами виконання стратегічних рішень та своєчасного внесення необхідних змін;

— існування системи мотивації та відповідної атмосфери відповідальності;

— відповідність організаційних структур тим змінам, які заплановані стратегічним набором.

— Виконання стратегії спрямоване на вирішення наступних трьох завдань:

1. Встановлення пріоритету серед адміністративних завдань, щоб їх відносна значущість відповідала тій стратегії, яку буде реалізовувати страхова організація;

2. Встановлення відповідності між обраною стратегією та процесами всередині страхової компанії для того, щоб зорієнтувати діяльність організації на здійснення обраної стратегії;

3. Вибір та узгодження з обраною стратегією стилю лідерства та підходу до управління страховою організацією.

Контроль — необхідний елемент забезпечення досягнення страховою організацією поставленої мети. Процес контролю складається з установлених стандартів, виміру фактично досягнутих успіхів і проведення корекції у тому разі, якщо досягнуті результати істотно відрізняються від встановлених стандартів.

До стандартів, які необхідно встановити в процесі стратегічного управління, слід зарахувати передусім ті, які відображають ключові фактори успіху, закладені у вибраній стратегії. Основне завдання контролю — виявити проблеми і скоригувати діяльність організації відповідно до того, як ці проблеми переростуть у кризу.

Необхідно дотримуватись наступних правил при проведенні контролю над реалізацією стратегії:

— уникнення надмірного контролю. Керівництво не повинно перевантажувати своїх підлеглих багаточисельними формами контролю, інакше це поглинатиме всю їхню увагу та призведе до повного хаосу й безладу;

— встановлення жорстких, але досяжних стандартів. Якщо стандарт сприймається як нереальний чи несправедливо високий, він може зруйнувати мотиви працівників;

— винагородження за досягнення стандарту. Мотивація працівників на повну самовідданість в інтересах організації в значній мірі залежить від справедливості винагороди за досягнуті результати.

Таким чином, до основних переваг страхової компанії, в якій застосовуються принципи стратегічного управління, можна віднести:

1. забезпечення цілеспрямованості динаміки розвитку всієї страхової організації. Лише планування дозволяє компанії досягти поставлених цілей у найкоротші терміни;

2. ефективне використання матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних і інших ресурсів у рамках реалізації обраної стратегії розвитку;

3. можливість об'єднати рішення керівників усіх рівнів управління, пов'язаних зі стратегією, шляхом проведення періодичних нарад, на яких використовуються методи «мозкового штурму» та координуються дії всіх підрозділів організації;

4. більш чітке реагування менеджерів на зміни, нові можливості і загрози тенденції, у зв'язку з тим, що вони постійно націлені на досягнення поставлених цілей і володіють інформацією про стан та зміни внутрішнього та зовнішнього середовища компанії;

5. створення внутрішнього середовища та атмосфери, що сприяє активному розвитку і протидіє тенденціям, які можуть привести лише до пасивного реагування компанії на зміну ситуації.

Стаття надійшла до редакції 15.05.2008.

О. Л. Лісовська, канд. екон. наук, доцент,
Національна академія Служби безпеки України
С. В. Ушеренко, канд. екон. наук, доцент,
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

БЮДЖЕТУВАННЯ В СИСТЕМІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Узагальнено теоретичні позиції щодо сутнісних характеристик бюджетування. Розглянуто переваги і недоліки бюджетування. Запропоновано трактування бюджетування як способу забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. Розроблено пропозиції щодо вдосконалення механізму бюджетування:

КЛЮЧОВІ СЛОВА: Бюджетування, бюджетна система підприємства, бюджетний процес, фінансово-економічна безпека підприємства.