

## IMPROVING THE EFFICIENCY OF INVENTORY MANAGEMENT USING RISK-BASED BUDGETING

J. Lysenko, E. Yuriy

*Bukovina State Finance and Economics University*

---

<b>Key words:</b> <i>Budgeting budget</i> <i>Inventory management</i> <i>Risks</i>	<b>ABSTRACT</b> The article describes the purpose of budgeting, budgeting problem, the solution of which is the basis for achieving the purposes of the budget in the short term and long term. Budgets are considered as an instrument of the process, functional and system approaches to inventory management. Moreover, we prove that budgeting is an instrument of justification for management decisions. The authors propose an approach to the definition of the budget cycle of the enterprise. The place of the risks in the system inventory control using budgeting as one of the most effective methods of inventory control is defined.
<b>Article history:</b> Received 02.01.2014 Received in revised form 12.01.2014 Accepted 23.01.2014	
<b>Corresponding author:</b> J. Lysenko <b>E-mail:</b> zhannalysenko@gmail.com	

---

## ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ПРИ ВИКОРИСТАННІ БЮДЖЕТУВАННЯ З УРАХУВАННЯМ РИЗИКІВ

Ж.П. Лисенко, Е.К. Юрій

*Буковинський державний фінансово-економічний університет*

*У статті розглянуто завдання бюджетування, вирішення яких лежить в основі досягнення цілей складання бюджетів як у короткостроковому, так і в довгостроковому періоді. Бюджети розглядаються як інструмент реалізації процесного, функціонального та системного підходів в управлінні запасами. Крім того, доведено, що бюджетування виступає інструментом обґрунтування при прийнятті управлінських рішень, запропоновано підхід до визначення бюджетного циклу підприємства. Визначено місце ризиків у системі управління запасами при використанні бюджетування як одного з найбільш ефективних методів управління запасами.*

**Ключові слова:** *бюджетування, бюджет, управління запасами, ризики.*

Останнім часом набуває актуальності забезпечення ефективності діяльності підприємств та окремих процесів через реалізацію менеджментом управління за цілями. В управлінні запасами також доцільно використати поєднання процесного підходу в управлінні й управління за цілями.

Особливу роль в підвищенні ефективності управління запасами відіграє бюджетування. Спрямованість бюджетування на досягнення організаційних цілей полягає в тому, що бюджетування пов'язує оперативні цілі структурних

одиниць зі стратегічною метою всього підприємства за допомогою мотивації керівників на виконання бюджетів їх підрозділів.

Досягнення цілей засобами бюджетування можливе через вирішення таких завдань:

- підвищення ефективності роботи організації за допомогою цільової орієнтації та координування дій усіх структурних підрозділів;
- з'ясування ризиків і зниження їх рівня;
- підвищення гнучкості й адаптивності до змін;
- створення ефективної системи управління всіма видами товарно-матеріальних і грошових потоків на підприємстві;
- оптимізація доходів і витрат підприємства в цілому й окремих структурних підрозділів;
- прогнозування фінансового стану підприємства шляхом визначення прогнозованих показників: структури активів і пасивів, ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості;
- підвищення ефективності використання всіх видів ресурсів;
- формалізація стратегічних цілей компанії у вигляді вимірюваних фінансових показників.

В основі визначення підходів до бюджетування лежать підходи до управління витратами, найбільш відомими з яких є: директ-костинг; маржинальний, функціонально-процесний, метод пропускної калькуляції, таргет-костинг.

Використання будь-якого з методів передбачає розуміння процесу управління й притаманних підприємству особливостей виробництва і реалізації продукції, можливий розподіл ресурсів, спрямованість на максимальне задоволення потреб споживачів, орієнтацію на цілі власників і менеджменту, можливість мінімізації ризиків тощо. Бюджетна модель повинна мати чіткі бізнес-цілі й оцінювати можливість їх досягнення, використовуючи фінансові і нефінансові показники діяльності компанії [1].

А. Чуліхін зазначає, що однією з обов'язкових умов формування бюджетів має бути не лише визначення цілей підприємства, а й урахування цілей власників. Керівник будь-якого підприємства перед тим, як розпочати процес бюджетування, повинен спочатку вивчити цілі, які ставлять перед ним акціонери [2].

Традиційні підходи при складанні бюджетів мають як суттєві переваги, так і недоліки, які зумовлені розумінням бюджетування як інструменту, здебільшого поточного планування й аналізу виконання плану з фінансового забезпечення діяльності підприємства.

Існуючі підходи до управління (системний, процесний, ситуаційний) потребують адекватних інструментів забезпечення прийняття рішень. Таким інструментом може виступати бюджетування, що дозволить будь-яке управлінське рішення менеджерів вищої ланки управління приймати з урахуванням фінансових можливостей підприємства та потреб у фінансуванні для реалізації завдань управління.

Бюджетування як інструмент обґрунтування управлінських рішень має низку переваг, до яких варто віднести:

- чітко визначену потребу у фінансуванні;
- можливість передбачення необхідних термінів надходження коштів;

- можливість оптимізації джерел фінансування.

Розширення підходів до бюджетування дозволить диверсифікувати можливість використання бюджетів, а саме: здійснення обліку в центрах відповідальності; включення бюджету у повний управлінський цикл, що включає планування, аналіз, контроль; управління грошовими потоками за цільовими показниками, що визначені в бюджеті; побудова коректних відносин із кредиторами та дебіторами; використання поточних і стратегічних бюджетів тощо.

Останнім часом у літературі з'явилися публікації, які розглядають бюджетування як процес. В основу такого підходу покладено розуміння того, що організацію можна представити як сукупність окремих процесів зі складними взаємозв'язками, серед яких можна виокремити процеси окремих функціональних площин: виробництво, маркетинг, фінанси, власне управління тощо.

Оскільки проблеми, пов'язані з фінансуванням, виникають у конкретній функціональній площині і викликають зміни в русі грошових потоків в цілому по підприємству, то розглядати бюджетування відокремлено від загально-організаційних показників витрат і надходжень недоцільно. Підприємство втрачає гнучкість у прийнятті рішень щодо фінансування, тому система окремих бюджетів повинна бути об'єднана в єдиний цикл управління.

Для забезпечення ефективного використання всіх видів ресурсів бюджетний процес на підприємстві має бути безперервним. Забезпечення безперервного процесу бюджетування відбувається як результат управлінських дій, пов'язаних із процесом управління, в основі якого лежить: визначення потреб ринку, побудова виробничої програми, визначення потреб усіх видів ресурсів для забезпечення виконання виробничої програми, прогноз фінансових результатів виконання виробничої програми.

Будь-яке бюджетування, з точки зору процесу управління, відбувається в межах бюджетного циклу. У свою чергу, тривалість бюджетного циклу залежить від типу бюджетів. Бюджетний процес розпочинається з визначення параметрів зведеного бюджету і закінчується виконанням зведеного бюджету. Цей процес у науковій літературі описується по-різному. Як правило, виокремлюють три стадії бюджетного циклу.

Існує також точка зору, відповідно до якої можна виділити такі основні етапи бюджетування: визначення значень ключових показників; складання головного бюджету; фінансове та інформаційне структурування; розподіл функцій бюджетного планування; побудова системи відповідальності за дотриманням бюджетних регламентів; аналіз відхилень від бюджету, побудова гнучкого бюджету [3]. Ці стадії у формалізованому вигляді можна об'єднати у бюджетний цикл, як представлено на рис. 1.

Після досягнення цілей бюджетування розпочинається новий бюджетний цикл підприємства. Слід зазначити, що в межах одного бюджетного циклу можна спрогнозувати результати діяльності підприємства на конкретний період часу, визначити слабкі місця ресурсного забезпечення, потребу у фінансуванні й джерела надходження грошових коштів.

Таким чином, бюджетний цикл можна розглядати як період часу від початку першої стадії бюджетного процесу до досягнення цілей бюджетування.

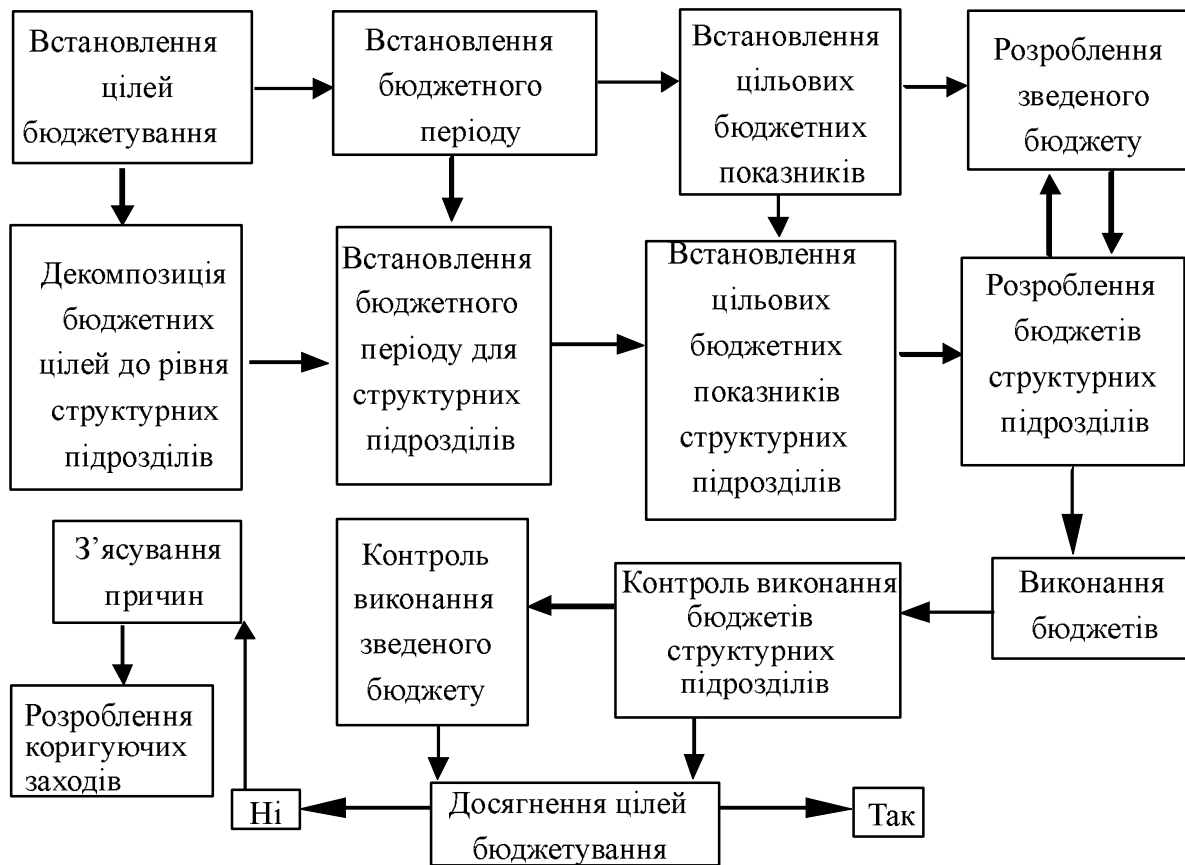


Рис. 1. Бюджетний цикл підприємства

Варто наголосити на тому, що таке бачення процесу бюджетування має рекомендаційний характер, оскільки вибір системи бюджетування, бюджетних форм і процедур не є законодавчо обумовленим в Україні.

Бюджетування проводиться індивідуально для кожного підприємства з урахуванням специфіки діяльності, організаційної та фінансової структури, цілей і завдань системи бюджетування, повноти її функціональності, ступеня автоматизації існуючих процесів та обсягів фінансування, що виділяються на впровадження даної системи [3].

М. Колісник наголошує на тому, що бюджет — це засіб, який повинен виконувати координаційні та контролінгові функції [4]. У світовій практиці бюджетування визнано найбільш ефективним інструментом менеджменту, дія якого спрямована на оптимізацію виробничо-господарської діяльності підприємства в результаті цільової орієнтації та можливості здійснення координування руху сировинних, грошових і виробничих потоків. За допомогою бюджетів досягається більша гнучкість у досягненні визначених цілей. Проте при розробленні бюджетів та їх реалізації рідко згадують про можливість виникнення ризиків у процесі реалізації бюджетів.

Г.В. Ларіонов зазначає, що проблеми досягнення синхронізації процесів управління ризиками та бюджетування в умовах підвищення рухливості зовнішнього середовища набувають усе більшого значення [5]. На необхідності врахування ризиків наголошує А. Гриценко, зазначаючи, що ризик — це невід’ємна частина діяльності будь-якої компанії. Саме тому однією з важливих умов функціонування ефективної системи бюджетування є її глоба-

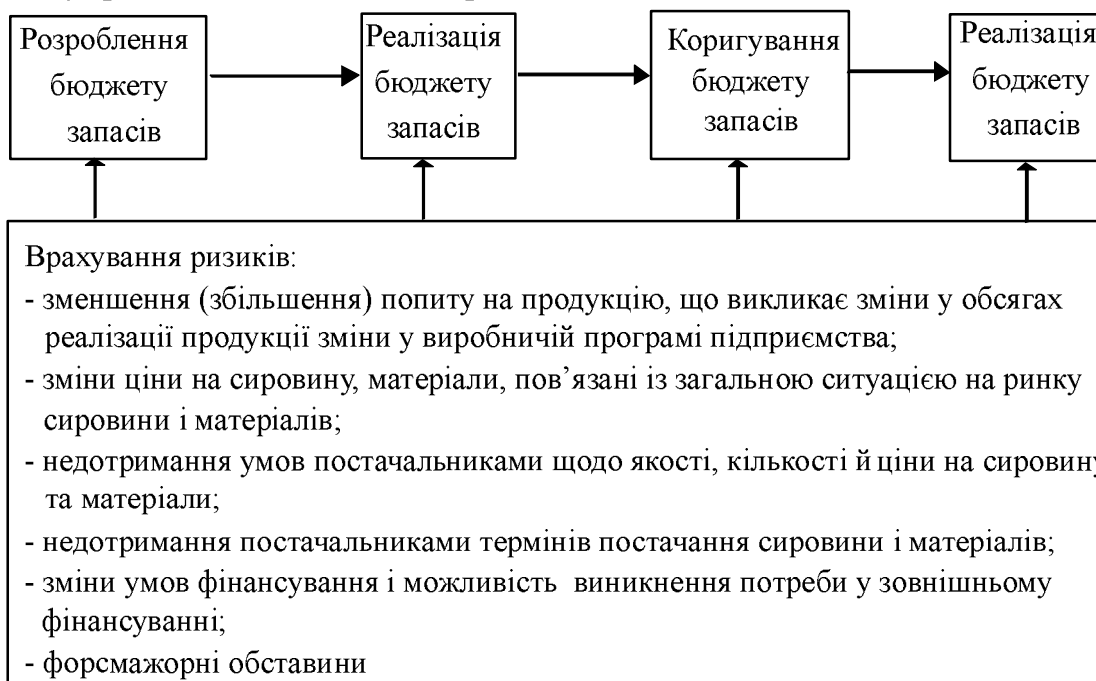
льне використання у сукупності з елементами та процедурами ризик-менеджменту [6].

Про роль ризик-менеджменту в процесі бюджетування пише С.Н. Колесніков, який зауважує, що бюджетна система повинна вирішувати завдання прогнозування можливих причин невиконання планів, здійснювати планування можливих коригуючих та попереджувальних впливів у випадку, якщо такі відхилення можуть відбутися [7].

Роль урахування ризиків підвищується у зв'язку з тим, що бюджети описують зв'язки із зовнішнім середовищем та дозволяють впорядкувати зв'язки всередині підприємства. Особливого значення врахування ризиків набуває в умовах, коли бюджетування розглядається як інструмент стратегічного планування.

З огляду на це, в бюджетний процес нами включені блоки врахування ризиків на етапах розроблення, коригування та реалізації бюджетів і в структурних підрозділах, і в генеральному (зведеному) бюджеті. Для управління запасами включення блоків урахування ризиків може мати такий вигляд (рис.2).

Врахування ризиків у бюджетному процесі дає змогу підвищити ефективність управління запасами підприємств.



**Рис. 2. Урахування ризиків у бюджетному процесі дає змогу підвищити ефективність управління запасами підприємств**

Урахування ризиків на кожному з етапів планування й реалізації бюджетів дозволяє спрогнозувати можливі наслідки у процесі бюджетування запасів підприємства. Так, найбільш розповсюдженими ризиками є зменшення (збільшення) попиту на продукцію, що викликає зміни в обсягах реалізації продукції і пов'язані із цим зміни у виробничій програмі підприємства; зміни ціни на сировину, матеріали, пов'язані із загальною ситуацією на ринку сировини і матеріалів; недотримання умов постачальниками щодо якості, кількості й ціни на сировину та матеріали; недотримання постачальниками термінів

постачання сировини і матеріалів; зміни умов фінансування і можливість виникнення потреби у зовнішньому фінансуванні.

Для запобігання дії ризиків необхідно розуміти наслідки та можливі втрати, які виникнуть у підприємства у разі настання ризикової ситуації (табл. 1).

*Таблиця 1. Можливі втрати підприємств при бюджетуванні запасів із настанням ризикової події*

<b>Ризикова ситуація</b>	<b>Можливі втрати</b>	<b>Напрями зменшення настання ризикової ситуації</b>
Зменшення попиту на продукцію	Втрати від невикористання залишків сировини і матеріалів. Втрати від відволікання грошових коштів у неліквідну продукцію	Покращання роботи відділу маркетингу для з'ясування причин, що викликали цю ситуацію
Збільшення попиту на продукцію	Упущена вигода — втрати від уповільненої реакції на запити ринку	Наявність альтернативних джерел поповнення запасів
Зміна виробничої програми	Втрати як результат необхідності змін у забезпеченні запасами	Покращення внутрішньорганізаційних зв'язків, підсилення роботи планового відділу
Зміни ціни на сировину, матеріали, пов'язані із загальною ситуацією на ринку сировини і матеріалів	Втрата рівня прибутковості як результат зростання вартості сировини	Заміна сировини та матеріалів альтернативними
Недотримання умов постачальниками щодо якості сировини та матеріалів	Втрати, пов'язані з погіршенням якості готової продукції	Наявність альтернативних джерел поповнення запасів сировини та матеріалів
Недотримання умов постачальниками щодо кількості сировини та матеріалів	Втрати пов'язані зі зменшенням обсягів реалізації продукції	Наявність альтернативних джерел поповнення запасів. Зміна графіка постачання сировини та матеріалів
Недотримання умов постачальниками щодо цін на сировину та матеріали	Втрата рівня прибутковості як результат зростання вартості сировини	Наявність альтернативних джерел поповнення запасів сировини та матеріалів
Недотримання постачальниками термінів постачання сировини і матеріалів	Втрати, пов'язані з невиконанням виробничої програми	Наявність альтернативних джерел поповнення запасів. Зміна графіка постачання сировини та матеріалів. Зміна політики управління кредиторською та дебіторською заборгованістю
Зміни умов фінансування і можливість виникнення потреби у зовнішньому фінансуванні	Втрати, пов'язані зі зменшенням рівня рентабельності продукції, викликані зростанням вартості обслуговування запасів	Зміна політики управління дебіторською та кредиторською заборгованістю. Наявність альтернативних джерел фінансування запасів
Форсмажорні обставини	Непередбачувані	Непередбачувані

Оскільки управління запасами передбачає чітку організацію роботи всіх структурних підрозділів та координацію зв'язків центру бюджетування запасів

з усіма службами, які здійснюють виробництво та забезпечують безперервність цього процесу, ефективність служби постачання залежить від якості роботи цих структурних підрозділів та узгодженості дій між ними.

Так, від відділу маркетингу залежить виробнича програма, асортиментна політика, а отже, і потреба кожного виду сировини та матеріалів. Плановий відділ визначає норми витрат сировини та формує виробничу програму підприємства. Фінансовий відділ визначає фінансові можливості та графіки платежів за одержані ресурси, можливі обсяги відволікання коштів у запаси й кредиторську політику підприємства, якість технологій визначає потребу в сировині та вимоги до її якості.

Слід зазначити, що в загальному випадку сутність ризику не зводиться виключно до одержання економічного збитку або збитків, що завдаються в результаті дії зовнішніх чи внутрішніх чинників, це можливість відхилення від запланованого розвитку подій, що, в кінцевому рахунку, здатне спричинити деструктивні зміни процесів і результатів окремих напрямків, ділянок, етапів або фінансово-господарської діяльності компанії в цілому.

Як зазначає А. Гриценко, звуження змістовного поняття ризику тільки до обліку можливого збитку обмежило б його правильне використання в економічній діяльності [6].

Основним завданням формування системи оцінки ризиків у процесі бюджетування виступає підвищення ефективності управління запасами як результат досягнення поставлених цілей підприємства за рахунок підвищення якості й обґрунтованості управлінських рішень, що передбачає формалізацію процедури оцінки ризиків.

На першому етапі формування системи слід здійснити якісну характеристику основних наслідків прояву факторів ризику й оцінити розміри втрат, що виникають у результаті настання кожного із наслідків при максимальній інтенсивності прояву факторів ризику. З метою розрахунку рівня ризику пропонується всі можливі наслідки ризику об'єднати в дві групи:

- 1) «збільшення витратної частини бюджету»;
- 2) «зниження доходу».

На другому етапі доцільно оцінити очікувану інтенсивність прояву кожної з відібраних ризикових подій шляхом експертної оцінки дискретного ймовірного розподілу інтенсивності і розрахунку її математичного очікування. Відбір найбільш суттєвих ризиків, що здійснюють найбільший вплив на величину матеріальних наслідків, здійснюється за допомогою матриці зіставлення. У цьому випадку всі ризики порівнюються між собою попарно — за величиною впливу. У результаті формуються три групи факторів: з високою, середньою та низькою питомою вагою наслідків.

На третьому етапі здійснюється попарне порівняння факторів ризику на основі шкали переваг.

Змістом четвертого етапу є оцінка втрат як кількісної міри ризику. При цьому необхідно враховувати, що розмір втрат залежить не тільки від інтенсивності прояву факторів, але й від ступеня їх впливу.

На п'ятому етапі розробляється комплекс антиризикових заходів і визначається ефективність управління ризиком.

Значення бюджетування як інструменту управління підприємством і результати оцінки ризиків дозволили обґрунтувати як основний механізм зниження втрат — метод локалізації ризику, що полягає у виділенні економічно найбільш небезпечних видів діяльності в системі бюджетування та розробці управляючих впливів — антиризикових заходів, що знижують рівень ризику до прийняттого.

Таким чином, виявлення найбільш істотних ризиків і дослідження причин їх виникнення свідчать про доцільність регламентації даних видів діяльності.

Структура фінансового обліку при бюджетуванні повинна відображати диференціацію показників за продуктами і ринками, на яких вони реалізуються. Крім згаданої продуктової та ринкової структури формування показників, важливим є їх функціональний розподіл. Як зазначає А. Чуліхін, функціональний розподіл має бути безпосередньо пов'язаним з організаційною структурою управління підприємством [2].

Слід зазначити, що при формуванні бюджету важливо враховувати фактор часу. Порядок надання звітів керівниками підрозділів потрібно узгодити з бізнес-процесами всередині цих підрозділів [8].

Однією з найважливіших умов функціонування ефективної системи бюджетування є її глобальне використання в сукупності з елементами і процедурами ризик-менеджменту на всіх рівнях організаційної структури управління компанії. Залучення до процесу бюджетування й управління ризиками достатньої кількості професійно підготовлених співробітників з чітко визначеними зонами відповідальності в рамках бюджетного процесу підприємства надасть можливість вирішити такі важливі завдання:

- зменшення складності процесу впровадження і супроводу бюджетування його децентралізацією (надмірно централізований бюджет складно розробляти, коригувати і відслідковувати його виконання);

- збільшення кількості напрямків виявлення, моніторингу й первинної ідентифікації ризиків, що впливають прямо або опосередковано на діяльність компанії;

- підвищення відповідальності конкретних виконавців, делегуючи їм повноваження і відповідальність за виконання певних показників бюджету;

- удосконалення системи мотивації елементами, пов'язаними з оцінкою результатів виконання планових показників діяльності підприємства.

Порядок здійснення заходів з використанням процедур ризик-менеджменту на етапі планування бюджетів представлено в табл. 2.

З табл. 2 та з логіки самого процесу випливає, що вже на стадії розробки стратегії розвитку підприємства і визначення вузлових бюджетних показників доцільно використовувати первинні процедури ризик-менеджменту, що дозволить зменшити можливі втрати від настання ризикових подій і забезпечити ефективність управління запасами.

Використання методів управління ризиками при плануванні бюджетного процесу в управлінні запасами спрямоване на отримання якісного бюджетного продукту, який узгоджується з наміченою акціонерами і топ-менеджерами стратегією розвитку підприємства на майбутній бюджетний період, складений і скоректований з урахуванням можливого впливу несприятливих факторів як зовнішнього, так і внутрішнього характеру.



*Таблиця 2. Заходи щодо планування бюджетів з урахуванням ризиків*

<b>Основні операції</b>	<b>Вирішення завдань</b>	<b>Заходи щодо управління ризиками</b>
Формулювання стратегічних цілей	Визначення ключових параметрів	З'ясування передумов виникнення ризиків; нейтралізація факторів, що забезпечили негативний вплив; визначення порогового рівня ризиків; розроблення альтернативних сценаріїв розвитку.
Встановлення пріоритетності вирішення завдань	Визначення необхідних матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних ресурсів	Забезпечення якісного збору, обробки та надання інформації; наукове обґрунтування принципів обліку та документування; забезпечення систем інформації та показників управління ризиками; забезпечення належного рівня сприйняття ризиків керівниками та виконавцями.
Затвердження бюджетів	Формування та погодження бюджетів на відповідних рівнях управління	Дотримання регламенту моніторингу; забезпечення делегування повноважень і відповідальності; реалізація методики управління ризиками.

Облік факторів ризику при складанні фінансових планів можна здійснювати кількома способами. Одним із найбільш дієвих є метод розробки бюджетів «зверху вниз», коли вищим менеджментом організації визначаються стратегічні показники (величина доходу від продажів, чистого прибутку, рівень рентабельності тощо), а далі відбувається планування за напрямками діяльності, структурними і регіональними підрозділами з деталізацією в межах чітко сформульованих і визначених ключових бюджетних показників. За таких умов складання бюджетів, аналіз ризиків і розробка методів управління ними відбуваються відокремлено всередині підрозділів підприємства, тому існує небезпека, що не будуть виявлені системні ризики, які здатні впливати на діяльність підприємства в цілому. В цьому випадку функцію контролю над такими ризиками доцільно покласти або на бюджетний комітет, або на фінансову службу компанії, яка безпосередньо займається зведенням бюджетів окремих підрозділів до загального бюджету підприємства.

Ще одним підходом може бути метод використання так званих «сценарних» бюджетів. Іншими словами, мова йде про формування кількох варіантів бюджетів (оптимістичного, песимістичного, середнього) з урахуванням різного впливу ризиків на результати роботи підприємства. Після цього доцільно вибрати найбільш наближений до реальності варіант або провести додатковий аналіз мінімізації впливу негативних факторів і скласти остаточний варіант бюджету. Обидва описані підходи забезпечують підвищення ефективності управління запасами на підприємствах.

Слід також зазначити, що саме на цьому етапі відбувається первинне ознайомлення персоналу з корпоративною методикою управління ризиками. При цьому, одним з основних завдань для вищого менеджменту підприємства є доведення до свідомості співробітників і менеджерів необхідності та результативності використання заходів ризик-менеджменту. Адже саме критичний сис-

темний погляд як на стратегічні цілі підприємства, так і на показники системи фінансових планів створить умови для формування найбільш наближених до реальності та максимально доступних для виконання бюджетів.

### **Висновки**

Врахування ризиків у системі управління запасами при використанні бюджетування дає змогу забезпечити виконання стратегічних і тактичних планів підприємств, гарантує досягнення встановлених цілей, мінімізує втрати підприємства та дозволяє визначити додаткові обсяги й безпечні джерела фінансування поповнення оборотного капіталу підприємствами.

### **Література**

1. *Колисник М.* Антикризисное бюджетирование. Как грамотно подойти к составлению бюджета, чтобы добиться его максимальной достоверности / М. Колисник // &.ФИНАНСИСТ. — 2009. — № 11.
2. *Чулихин А.* Распределение ответственности при бюджетировании / А. Чулихин // Консультант. — 2005. — № 17.
3. *Кравченко Л.І.* Аналіз господарської діяльності в торгівлі / Л.І. Кравченко. — М.: Нове знання, 2003.
4. *Ларионов Г.В.* Оценка предпринимательского риска бизнес-структур в системе бюджетирования / Г.В. Ларионов // Проблемы современной экономики. — 2011. — №11.
5. *Гриценко А.* «Рискованное» бюджетирование. Безрисковый бюджет / А.Гриценко // Финансовый Директор. — 2005. — № 2. — С. 36—41.
6. *Колесников С.Н.* Управление бюджетными рисками. / С.Н. Колесников // Управление компанией. — 2004. — № 11.
7. *Вихров А.* Опыт интеграции систем Key Performance Indicators/Balanced Scorecard и бюджетирования в единый инструмент управления. / А.Вихров, П. Лекомцев. // Управление компанией. — 2005. — № 10.

## **ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЗАПАСАМИ ПРИ ИСПОЛЬЗОВАНИИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ С УЧЕТОМ РИСКОВ**

**Ж.П. Лысенко, Е.К. Юрий**

*Буковинский государственный финансово-экономический университет*

*В статье рассмотрены задачи бюджетирования, решение которых лежит в основе достижения целей составления бюджетов как в краткосрочном периоде, так и долгосрочном. Бюджеты рассматриваются как инструмент реализации процессного, функционального и системного подходов в управлении запасами. Кроме того, доказано, что бюджетирование выступает инструментом обоснования при принятии управленческих решений. Предложен подход к определению бюджетного цикла предприятия. Определено место рисков в системе управления запасами при использовании бюджетирования как одного из наиболее эффективных методов управления запасами.*

**Ключевые слова:** бюджетирование, бюджет, управление запасами, риски.