

УДК 657

Фертюк С.В.

Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут

**ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМ БЮДЖЕТУВАННЯ
ПІДПРИЄМСТВ НА ПРИНЦИПАХ МАРКЕТИНГУ,
НАРОЩУВАННЯ ЦІННОСТІ ДЛЯ СПОЖИВАЧІВ І
ПОТЕНЦІАЛУ БІЗНЕСУ**

© *Фертюк С.В.*,

В роботі визначено засади вдосконалення сучасних систем бюджетування, оцінювання ефективності елементів діяльності підприємств, в тому числі маркетингу. Наведено результати досліджень сучасних аналітичних інструментів, висновки щодо їх вдосконалення.

The paper sets out the principles to improve current systems, budgeting, evaluating the effectiveness of elements of the business, including marketing. The results of studies of modern analytical tools, conclusions regarding their improvement.

В работе определены принципы совершенствования современных систем бюджетирования, оценки эффективности элементов деятельности предприятий, в том числе маркетинга. Приведены результаты исследований современных аналитических инструментов, выводы относительно их усовершенствования.

Вступ. Перехід народного господарства до ринкових механізмів супроводжувався зміною форм фінансового планування суб'єктів господарювання. За планової економіки управління фінансовою діяльністю підприємства здійснювалося за схемою зверху вниз на основі річного плану виробничої та фінансової діяльності, що передбачав виконання державних планових завдань з максимальною ефективністю. В умовах ринкових відносин підприємства почали здійснювати свою діяльність на основі комерційного розрахунку, при якому витрати повинні відшкодовуватися за рахунок власних доходів, що зумовило різке підвищення відповідальності за економічні та фінансові результати роботи.

Як наслідок, фінансовий менеджмент підприємств має бути спрямований на досягнення поточних і стратегічних цілей, а також передбачати постійний контроль з метою комплексного вирішення проблем планування та регулювання фінансової діяльності. Така

складність поставлених завдань вимагає застосування відповідного інструментарію. Як свідчить іноземний досвід, подібним інструментом управління фінансами є бюджетування, яке сприяє оптимізації фінансових потоків і матеріальних ресурсів підприємства, що дозволяє значно знизити потребу в них та підвищити конкурентоздатність [1,2].

Істотний внесок у розвиток теорії та практики бюджетного управління зробили зарубіжні та вітчизняні вчені: Р. Брейлі, Є. Брігхем, Е. Джонс, К. Друрі, С. Майерс, Дж. Сігел, Д. Хан, Дж. Шим, І.Т. Балабанов, Т.Г. Бень, М.Д. Білик, С. Білобовський, І.А. Бланк, О.Д. Василик, В.В. Гамаюнов, С.Ф. Голов, О.Д. Данилюк, Н.Г. Данілочкіна, С.Б. Довбня, І.В. Зятковський, В.В. Ковальов, О.В. Оліфіров, С.В. Онищенко, Г.О. Партин, А.М. Поддєрьогін, Т.В. Сизова, О.О. Терещенко, А.М. Ткаченко, В.Є. Хруцький, А.Д. Шеремет, К.В. Щіборщ. Проблеми управління підприємством та його конкурентоспроможністю в умовах трансформації економічних систем відображено в працях таких авторів, як: Д. Аакер, Р. Акоф, С.С. Аптекар, П. Доль, М.В. Дубініна, В.І. Ландик, Л.О. Омелянович, В.П. Савчук.

Проте проблеми розробки та впровадження бюджетування, як нового інтегрованого методу ефективного планування та управління результатами діяльності підприємств поки що не отримали системного висвітлення. Значна кількість питань залишається відкритою для дослідження і, зокрема, розробка принципів поєднання програм стратегічного розвитку, тактичного та оперативного управління в бюджетних моделях.

Постановка задачі. Метою підготовки статті є опрацювання сучасних науково-методичних підходів до вдосконалення управління підприємством на основі бюджетування, на принципах маркетингу і з спеціальних використанням технологій досліджень /прогнозування ринків.

Результати дослідження. В умовах стрімкого розвитку ринкових відносин, посилення конкуренції та підвищеної невизначеності зростає потреба у своєчасному отриманні достовірної інформації, необхідної для прийняття оптимальних рішень. Останнім часом значно збільшився інтерес до системи бюджетування та фінансового планування. Розробка бюджетів забезпечує періодичне планування діяльності підприємства, дає змогу передбачити можливі

проблеми і визначити найкращий шлях удосконалення поставленої мети. Важливим аспектом є те, що воно змушує кількісно обґрунтувати майбутні плани і дає змогу усвідомити витрати, пов'язані з їх виконанням. Відомо, що будь-які ресурси, у тому числі й фінансові, є обмеженими, тому розпоряджатися ними підприємство має ефективніше, щоб не тільки їх зберегти, а і примножити. Для досягнення цієї мети підприємство повинно мати план. Оскільки він сам по собі не забезпечує ефективного розподілу ресурсів, поряд із системою планування треба налагодити систему обліку, контролю, аналізу планованих і фактичних даних для того, щоб вчасно відслідковувати відхилення та вживати коригувальні заходи. Саме такий підхід реалізується в технологіях бюджетного управління, які становлять ядро управлінського механізму багатьох успішних українських і зарубіжних компаній.

Адаптивність та ефективність впровадження бюджетування у вітчизняних умовах може бути підвищена за рахунок зведення в єдиний баланс потоків, ув'язаних з формуванням доходів і витрат, а також закріплення бюджетів за підрозділами в умовах комплексного планування виробництва продукції, матеріально-технічного і кадрового забезпечення. При цьому найбільш значущим елементом бюджетування є бізнес-прогноз, на підставі якого стратегія підприємства вивіряється на відповідність макроекономічним показникам розвитку держави та галузі.

Відповідно ознак бюджету головними завданнями бюджетування мають бути плани формування та використання фінансових ресурсів підприємства, економічна оцінка (аналіз) коштів, які має у своєму розпорядженні підприємство, та збалансування (прогноз та оптимізація) доходів і витрат підприємства відповідно до їх джерел надходження і напрямків витрат

Логічна схема побудови тривірневої бюджетної моделі підприємства на відміну від існуючих повинна передбачати наявність трьох контурів бюджетного планування: стратегічного (на базі управління вартістю підприємства, визначення вартості гудвіл та прогнозування ризиків), тактичного (на базі управління прибутком підприємства, нормування втрат від чинників прямої та непрямой дії й оперативного (управління виробничою програмою і визначення операційних ризиків). Це дає можливість здійснювати оптимізацію та

збалансування бюджетної моделі за відповідними трьома цільовими критеріями з урахуванням обмежень за ризиками та потенційними втратами

Сьогодні конкурентні переваги набагато важче придбати за рахунок ефективного фінансового менеджменту і інвестицій у фізичні активи і провідні компанії вкладають все більше засобів в інтелектуальний капітал, про що свідчать дані досліджень про зміну частки нематеріальних активів у вартості підприємств провідних галузей промисловості країн світу.

Саме тому сьогодні зарубіжними вченими активно пропонуються концепції менеджменту, які серед найважливіших критеріїв успішності управлінської діяльності розглядають приріст ринкової доданої вартості компанії або її окремих підрозділів [3, 4, 5, 6, 7]. Найвідомішою із них є вартісно-орієнтоване управління, або VBM – Value Based Management.

Незважаючи на те, що невід'ємною складовою частиною VBM-підходу є визначення вартості підприємства, він принципово відрізняється від традиційних методів оцінки бізнесу. Нами поділяється теза багатьох дослідників про те, що традиційні методи оцінки бізнесу здебільшого дають точкові результати, ізольовані, вихоплені із загального контексту управління і процесу досягнення кінцевої мети, не припускають його моніторингу. Жодна з 25 цілей традиційної оцінки бізнесу не передбачає прямого і систематичного застосування методів оперативного або стратегічного управління підприємством.

Успішно зарекомендували себе раніше і продовжують використовуватися система Дюпона, відома в українській практиці як факторний аналіз, показники прибутку на акцію EPS, доходу від інвестованого капіталу ROI, віддачі власного капіталу ROE, прибутковості чистих активів RONA тощо. Проте істотним недоліком багатьох з них є орієнтація на дані звітності минулих періодів; вони не відображають вартість грошей у часі, ризики інвесторів; недостатньою мірою корелюють з вартістю акцій підприємства на ринку капіталів; у ряді ситуацій використовуються лише в інтересах менеджерів різних рівнів. Методи, які з'явилися в середині 80-х років минулого століття в рамках VBM-підходу, значно зменшили ці негативні прояви. Еволюція застосування фінансових інструментів представлена на рис. 1.

VBM-підхід виникає з розвитком (Advanced) фінансового менеджменту. Фінансова орієнтація характерна для таких показників, як економічна додана вартість (EVA), додана вартість акціонерного капіталу (SVA), прибутковість інвестицій на основі потоку грошових коштів (CFROI), додана вартість потоку коштів (CVA), опціонне ціноутворення (OPM) тощо. Ми поділяємо точку зору, що рекомендації аналітиків приблизно на 30% виходять з нефінансових критеріїв, зокрема якості менеджменту, його здатності реалізовувати обрану стратегію. Зазначені особливості, поряд з фінансовими показниками, дозволяють більшою мірою враховувати наблизений до управлінського мислення метод збалансованої системи оціночних показників BSC (Balanced Scorecard), маркетингові технології наскрізного управління мережами створення цінності для споживачів, капіталізації ринкових можливостей тощо.

Фінансові показники																			
20 роки XX ст.	70 роки XX ст.	80 роки XX ст.	90 роки XX ст. – початок XXI ст.																
-модель Дюпона -ROI	<ul style="list-style-type: none"> • ESP • ROE • ROA 	<ul style="list-style-type: none"> • MV/BV • RONA • (CF) 	<table border="0"> <tr> <td>VBM</td> <td>BSC</td> </tr> <tr> <td>-EVA</td> <td>показники</td> </tr> <tr> <td>-MVA</td> <td>в чотирьох</td> </tr> <tr> <td>-SVA</td> <td>проекціях:</td> </tr> <tr> <td>-CVA</td> <td>- фінанси</td> </tr> <tr> <td>-CFROI</td> <td>- клієнти</td> </tr> <tr> <td>-RIM</td> <td>- бізнес-процеси</td> </tr> <tr> <td></td> <td>- персонал</td> </tr> </table>	VBM	BSC	-EVA	показники	-MVA	в чотирьох	-SVA	проекціях:	-CVA	- фінанси	-CFROI	- клієнти	-RIM	- бізнес-процеси		- персонал
VBM	BSC																		
-EVA	показники																		
-MVA	в чотирьох																		
-SVA	проекціях:																		
-CVA	- фінанси																		
-CFROI	- клієнти																		
-RIM	- бізнес-процеси																		
	- персонал																		
Традиційні показники			VBM - (Value Based Management) – менеджмент, що ґрунтується на управлінні вартістю																

Рис. 1. Еволюція фінансових показників в оцінці ефективності управління

Висновки. Таким чином, сучасні системи фінансового менеджменту, управління діяльністю підприємствами в цілому потребують суттєвого вдосконалення на базі повноцінної реалізації ієрархічних моделей прийняття рішень, долання невизначеності, забезпечення результативності та економічної ефективності бізнесу.

Враховуючи це, доцільним є використання чинника ефективності бюджетної моделі підприємства на основі його ринкової вартості з урахуванням гудвілу та інших прогресивних варіантів концепції вартісно-орієнтованого управління.

Список використаних джерел:

1. Фендрікова А.А. Управління підприємством на основі бюджетування: Дис. к.е.н.: 08.00.04 / Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. - Донецьк, 2008. — 189 с.
2. Бондаренко Я.П. Удосконалення управління діяльністю вугледобувних підприємств на основі тривірневої системи бюджетування: Дис. к.е.н.: 08.00.04 / Національний гірничий університет. - Дніпропетровськ – 2008. — 185 с.
3. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость: Пер.с англ. - СПб., 2001. - 480с.
4. Эдванс Френк Ч., Бишоп Дэвид М. Оценка компаний при слияниях и поглощениях: Создание стоимости в частных компаниях / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2004. – 332 с.
5. Ottoson E., Weissenrieder F. Cash Value Added – a new method for measuring financial performance // Study (Sweden). – 1996. – № 1. – 10 p.
6. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента. Как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании. – М.: Дело, 2000. – 360 с.
7. Управление эффективностью бизнеса / Е.Ю.Духонин, Д.В.Исаев, Е.Л. Мостовой и др. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 269 с.