

УДК 338.2

С. В. Поліщук,
асистент, Національний технічний університет України
"Київський політехнічний інститут", м. Київ

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ БЮДЖЕТУВАННЯ ТА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Практика використання системи бюджетного управління показала, що, у цілому, бюджетування більше пристосоване для вирішення оперативних тактичних питань але не для цілей стратегічного управління. Розроблювальна стратегія розвитку підприємства не може контролюватися в короткостроковому періоді. У той же час сучасний процес складання бюджетів на підприємстві мало пов'язаний зі стратегічними цілями.

У даній статті розглянуті питання взаємозв'язку стратегічного управління підприємством і процесу бюджетування. Досліджуються основні кроки, які необхідно започаткувати організації для ефективної реалізації стратегічних цілей за допомогою інтегрованої системи бюджетного планування.

Зроблено наголос на розробку практично-прикладного інструментарію імплементації модернізованих концепцій бюджетування.

The practice of using the budget management system showed that, in general, budgeting better able to address operational tactical issues but not for the purpose of strategic management. Develops the strategy of the company can not be controlled in the short term. At the same time, the current process of budgeting the company has little to do with strategic objectives.

This article discusses the relationship of strategic management and budgeting process. We study the basic steps that are necessary to the organization for the effective implementation of the strategic objectives through an integrated system of budgeting.

Emphasis on the development of practical application toolkit implementing modernized concepts of budgeting.

Ключові слова: стратегічне управління, інтегрована система бюджетного планування, бюджет, бюджетування.

Keywords: strategic management, the integrated system of budget planning, budget, budgeting.

Постановка проблеми. Причини з яких бюджетування, як система не набула значного розвитку в Україні є актуальною як в теоретичному так і в практичному плані, насамперед тому, що джерела ефективності господарювання на підприємстві знаходяться, насамперед, у площині бюджетного планування, яка, як показують дослідження досить часто відірвана від стратегічних цілей підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У зв'язку з недостатністю наукових розробок у цій сфері бюджетування впроваджують переважно підприємства великого бізнесу. Для прискореного впровадження бюджетного планування в корпоративному секторі і прийнятності бюджетування для малого та середнього бізнесу необхідно розробити відповідний методичний інструментарій.

Теоретичні та методологічні аспекти досліджуваної проблеми висвітлено в працях таких провідних українських вчених, як Бланк І. О., Лаптев С. М., Любунь О. С., Бень Т., Довбня С., Онищенко С., Круш П.В., Ялович Г.К., Зятковський І. В. та ін., а також зарубіжних - Джай К. Шима, Джой Р. Сігела, Самоцькіна В.Н., Проніна Ю.Б., та ін. Проте аналіз причин які стримують бюджетування на підприємствах у сучасних умовах показує, що ця проблематика залишається дискусійною і потребує подальшого дослідження.

Постановка завдання. Запропонувати фактори взаємопроникнення бюджетування та системи стратегічного управління, дати визначення «інтегрованої системи бюджетного планування», запропонувати алгоритм дій по реалізації інтегрованої системи бюджетування на підприємствах промисловості. Обґрунтувати необхідність провадження такої інтегрованої системи бюджетного планування.

Виклад основного матеріалу

Практика використання системи бюджетного управління показала, що, у цілому, бюджетування більше пристосоване для вирішення оперативних тактичних питань, а для стратегічного управління не призначено. Розроблювальна стратегія розвитку підприємства не може контролюватися в короткостроковому періоді. У той же час сучасний процес складання бюджетів на підприємстві не пов'язаний зі стратегічними цілями. У результаті утвориться розрив між стратегічним і оперативним управлінням, що перешкоджає реалізації стратегічних цілей компанії й гальмує її довгостроковий розвиток.

Слід зазначити, що різні схеми взаємодії двох цих концепцій описані в достатній мірі в науковій літературі. Розглянута наукова тематика знайшла відображення а в роботах Брауна М. Г., Нивена П. Р., Гершуна А. М., Нефедовой Ю. З, Ольве Н., Жана Р. і інших. Однак питання структурізації, методичного забезпечення й опису етапів інтеграції системи збалансованих показників у бюджетне управління приділено значно менше уваги. У результаті, можна зупинитися на дослідженні етапів, які необхідно пройти при формуванні інтегрованої моделі бюджетування в компанії.

Виникає питання створення сполучної ланки між стратегічним плануванням і бюджетним управлінням і об'єднанням цих двох концепцій у єдину систему. Як елемент інтеграції між бюджетом і стратегією можна використовувати найбільш пророблену концепцію збалансованої системи показників діяльності (СЗП).

До недоліків бюджетування варто віднести [11,2]:

1. функціонування системи бюджетного управління ізольовано від стратегічного планування;
2. система мотивації персоналу повністю базується на поточних бюджетних показниках;
3. орієнтація бюджетування на досягнення фінансових показників і недооцінка не фінансових індикаторів;
4. невідповідність стратегічних ключових показників діяльності підприємства й поточних показників бюджету;
5. низька мотивація інвестування коштів у стратегічні напрямки розвитку.

Однак, більшість фахівців, з якими ми погоджуємося вказують, що система збалансованих показників, незважаючи на її відносну молодість, також має недоліки [12,9,7]. До них можна віднести:

1. значні витрати на збір і обробку інформації із ключових показників діяльності, закладені у системі збалансованих показників і проблеми у формуванні алгоритму й способу одержання необхідної інформації;

2. відсутність проробленого механізму «каскадування» стратегічних показників діяльності на рівень кожного підрозділу, що також приводить до погіршення зворотнього зв'язку й перешкоджає своєчасному одержанню керівництвом необхідних даних;

3. неможливість перевірки ряду показників у результаті відсутності чітких фінансово-економічних моделей.

Разом з тим, перевагою збалансованої системи показників є те, що завдяки їй існує можливість трансформувати стратегічні плани в конкретні цілі, заходи, а також визначити показники й кошториси видатків для контролю за виконанням цих планів [3].

Збалансована система показників – це концепція стратегічного управління діяльністю організації, заснована на виборі, вимірі та оцінці групи показників, що описують всі стратегічні аспекти діяльності підприємства. Стратегічні напрямки розвитку компанії розкриваються, як мінімум, у розрізі 4 проєкцій: фінанси, маркетинг і ринок, виробництво і його ефективність, розвиток і навчання. Між всіма показниками, що входять у дані проєкції, існують причинно-наслідкові зв'язки, які дозволяють виразити абстрактні стратегічні завдання в системі планів і заходів [10].

Порівняльна характеристика двох концепцій управління та ефект, що з'являється при використанні цих систем у взаємозв'язку, представлений у таблиці 1.

Очевидними перевагами нової інтегрованої системи бюджетного управління на наш погляд можуть бути :

- 1) можливість реалізувати стратегічні ініціативи при економії ресурсів підприємства;
- 2) наявність взаємозалежних планів на всіх рівнях, управління, як: по підрозділах, так і по компанії в цілому;
- 3) можливість, трансформації стратегічних цілей у конкретні, плани заходів із заданими у кількісному вираженні бюджетними; показниками;
- 4) розподіл ресурсів відповідно до виробленого; стратегічними напрямками-розвитку;
- 5) розширення діапазону використовуваних показників (фінансові та не фінансові для оцінки результатів діяльності й ступені; досягнення поставлених цілей.
- 6) покращення мотиваційних мотивів задля досягнення цілей.

Таблиця 1. Взаємний вплив бюджетного планування та стратегічного управління

Ознака		СЗП	Синергетичний ефект	
			Вплив бюджетування на СЗП	Вплив СЗП на бюджетування
Показники	Використання економічних і фінансових короткострокових показників	Використання будь-яких показників	1.Можливість трансформації фінансових бюджетних показників у нефінансові цільові й доведення їх до кожного співробітника	1.Можливість включення в бюджет цільових показників, що носять нефінансовий або довгостроковий характер; 2.Можливість відстеження виконання стратегічних проєктів на основі показників бюджету.
Структура системи управління	Зв'язок бюджету підприємства з бюджетами ЦФО. Виділення бюджетів по рівнях управління й по сферах діяльності	Причинно-наслідковий зв'язок СЗП підприємства зі СЗП підрозділів	1.Використання бюджетної структури як основу для каскадування СЗП по підрозділах або бізнес-процесу 2.Кожний показник СЗП має свого відповідального.	1.Каскадування стратегії на рівень ЦФО або бізнес процесів; 2. Визначення стратегічних функцій і відповідальності; 3.СЗП може бути основою для формування бюджетної структури; 4.Використання СЗП сприяє скороченню кількості форм.
Цілевстановлення	Фінансові цілі служать відправною точкою бюджетування	Виокремлення стратегічних напрямків розвитку є першим шаблоном організації СЗП	1.Фінансово-економічний аналіз показників СЗП і даних бюджетування з метою перевірки їхньої відповідності й збалансованості; 2.Застосування даних бюджетування для встановлення цільових значень.	Цільові значення показників СЗП як основа формування бюджету;
Організація			1.План цілей і ресурсів для їхнього досягнення в кількісному вираженні; 2.Наявність можливості коригування видатків на стратегічні ініціативи відповідно до наявних ресурсів у короткостроковому періоді,запланованими в бюджеті.	1.Розподіл ресурсів підприємства відповідно до встановленої стратегії; 2.Формування інвестиційного бюджету на основі цільових стратегічних показників.
Виконання	Розкриття фінансової і інформації про діяльність підприємства	Подання інформації про реалізацію стратегії	Формування комплексної картини функціонування підприємства в стратегічному й оперативному аспектах	
Аналіз	Аналіз виконання бюджетних показників, сприяє виробленню рішень по зміні оперативних планів або по продовженню обраного курсу	Аналіз значень показників СЗП дозволяє коригування стратегічних цілей підприємства	Аналіз даних бюджетування є сигналом для коригування стратегії підприємства	
Процес мотивації	Бюджетування сприяє економії бюджетів на рівні ЦФО, бізнес-процесів і підприємства в цілому	Завдяки СЗП персонал: орієнтований; на реалізацію. стратегії	Інтеграція систем дозволяє створити систему мотивації, що сприяє реалізації стратегії. при економічній витраті коштів, запланованих у бюджеті	
Процес контролю	План-фактний, контроль і фінансовий аналіз по закінченні . поточного періоду	План-фактний Контроль та факторний аналіз ключових показників.	Використання інструментів контролю,створених для бюджетування	

Поєднуючи два поняття визначимо суть інтегрованої системи бюджетного планування – це система трансформації та інтерпретації стратегічних цілей компанії в бюджетні плани із заданим у кількісному та грошовому виразі показниками, задля ефективнішого розподілу ресурсів, організації, контролю та мотивації.

Збалансована система показників у першу чергу концентрує свою увагу на поліпшенні функціонування бізнес-процесів компанії, тому найбільший ступінь інтеграції бюджетування й СЗП можна забезпечити завдяки організації бюджетного управління на підприємстві з процесно-орієнтованому принципі [6,4].

Процес стратегічного бюджетування дозволяє перетворити загальні стратегічні напрямки розвитку підприємства в структуру конкретних бюджетів і кошторисів, зрозумілих для кожного працівника, виконання яких буде сприяти досягненню стратегічних цілей і довгостроковому розвитку компанії.

Процес визначення стратегії необхідний для вироблення так званих «стратегічних кордонів», які відображають основні напрямки розвитку компанії. «Стратегічні кордони» включають письмове подання бачення, місії й стратегічного позиціонування, що може бути доповнено викладом філософії й цінностей компанії, а також описом концепції бізнесу [8]. Однак такі напрямки складається із загальних формулювань, тому стратегічні рамки повинні бути конкретизовані у вигляді системи стратегічних цілей компанії. Для комплексного розуміння процесу інтеграції бюджетування зі стратегією через збалансовану систему показників доцільно почати з роботи з формалізації стратегії компанії у вигляді системи стратегічних цілей [5].

Висновки. У випадку ефективної реалізації інтегрованої системи бюджетного планування отримуємо планування з якісно новими властивостями, яке постає не системою оперативного управління з досить відносною орієнтацією на кінцеві результати діяльності, а системою, тісно в'язаною з місією, баченням і стратегічними цілями підприємства, що дозволяє при необхідності оперативно уточнювати траєкторію руху до стратегічних орієнтирів.

Перспективи використання результатів дослідження. Впровадження інтегрованої системи бюджетного планування на промислових підприємствах дасть змогу більш ефективно використовувати ресурс підприємств, заощаджувати кошти та ефективніше провадити політику ціноутворення та мотивації персоналу.

Література:

1. Білобловський С.А. Бюджетування виходячи з потреб ринку (ABB-технологія) – новітні управлінські технології / Білобловський С.А. // Економіка. Фінанси. Право. – 2006. – № 5. – С. 11–12.
2. Вініченко М.М. Моделі системи бюджетування підприємства / Вініченко М.М // Вісник технологічного університету Поділля. – 2008. – Т.2, №2. – С. 178–181.
3. Вініченко М.М. Автоматизація системи бюджетування підприємства / Вініченко М.М // Моделі управління в ринковій економіці. – 2008. – Спец. Випуск. – С. 180-191.
4. Крайник О.П. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. / О.П. Крайник, З.В. Клепікова. – Київ: "Дакор", 2010. – 260 с.
5. Кузьміна М. С. Облік витрат, калькулювання та бюджетування в галузях виробничої сфери: навч. посіб / Кузьміна М. С. – М.: Фінанси та статистика, 2007. – 208 с.
6. Мамченко В. Організація планування і бюджетування на підприємстві / В. Мамченко, Д. Бабік // Бізнес-Інформ. – 1998. – № 6. – С. 34–35.
7. Мойсеєнко І.С. Фінансове планування на підприємстві / І.С. Мойсеєнко // Фінанси України. – 2009. – № 9. – С. 155–158.
8. Немирівський І. Б. Бюджетування: від стратегії до бюджету – покрокове керівництво / І. Б. Немирівський, І. А. Старожукова. – М.: Вільямі, 2006. – 512 с.
9. Онищенко С.В. Упровадження бюджетування на вітчизняних підприємствах / С.В. Онищенко // Фінанси України. – 2003. – № 4. – С. 45–50.
10. Партин Г.О. Бюджетування у системі управління витратами підприємства / Г.О. Партин // Фінанси України. – 2008. – № 5. – С. 50–53.
11. Техніка ефективного менеджменту. Фінансовий менеджмент. - CARANA Corporation/USAID/РЦП, 2007. – 295 с.
12. Фрезер Р. Бюджетування, яким ми його не знаємо. Управління за рамками бюджетів: пер. з англ. / Р. Фрезер, Д. Хоуп. – М.: ООО "Вершина", 2005. – 256 с.

Стаття надійшла до редакції 18.02.2013 р.



ТОВ "ДКС Центр"