

СИНЕРГЕТИЧНИЙ ЕФЕКТ ОБ'ЄДНАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ І БЮДЖЕТУВАННЯ В ЄДИНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються постійними змінами зовнішнього середовища, зростанням конкуренції в усіх сферах діяльності, припускають пошук інструментів, які дозволять оперативно реагувати на їх вплив і вибудувати стратегію розвитку з урахуванням цих факторів. При цьому кожне підприємство формує власну тактику адаптації внутрішніх структур і систем управління до обмежень і можливостей економічного, політичного та соціального оточення. Однак далеко не всі підприємства володіють мистецтвом органічного поєднання стратегічних і поточних завдань своєї діяльності. Одним із таких інструментів є збалансована система показників (ЗСП) підприємства. Дана технологія з'явилася як реакція на обмеженість методів управління діяльністю підприємств за допомогою тільки фінансових показників. При всій своїй важливості вони недостатні для того, щоб визначити, наскільки ефективно працює підприємство або його окремі підрозділи. По-перше, тому, що дані показники, по суті, відображають ефективність роботи підприємства в минулому, не дозволяючи діагностувати й усувати виникаючі проблеми в режимі «реального часу». По-друге, використання тільки фінансових показників не дає можливості довести стратегічні цілі підприємства до всіх співробітників і не дозволяє їм визначити свою роль у досягненні цих цілей, тому що далеко не всі співробітники задіяні в їх формуванні [8].

Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством у рамках стратегічного бюджетування розглядають зарубіжні та вітчизняні вчені: Р. Каплан, Д. Нортон [10], Р. Нівен Пол [8], Нільс-Горан Ольве [7], С. Ковтун [4], Д. Бримсон [3] та ін. У працях названих авторів немає чітко сформульованого методичного підходу до стратегічного управління окремими підрозділами підприємства, який є визначальною складовою стратегічного потенціалу підприємства. Крім того, науковці не приділяють достатньої уваги механізму формування та реалізації стратегічних цілей підприємства,

зокрема, ролі бюджетування у процесі управління підприємством шляхом розробки й оцінки нефінансових показників.

Метою статті є формування системи стратегічного бюджетування, спрямованої на підвищення ефективності управління промисловим підприємством на основі індивідуально розроблених стратегічних показників.

Збалансована система показників, як аналітичний інструмент реалізації стратегії підприємства, дозволяє сконцентрувати зусилля менеджменту в усіх напрямках його діяльності в тісному взаємозв'язку зі стратегічними цілями, на відміну від системи, побудованої переважно на контролі оперативних фінансових результатів. Частково проблеми використання та взаємозв'язку нефінансових показників вирішує бюджетування, що охоплює в основному вертикальний ієрархічний рівень управління: кожен бюджет представляється на затвердження керівникові вищого рівня.

Доповнюючи традиційну фінансову звітність, збалансована система показників виступає додатковим обґрунтуванням необхідності виділення коштів тому або іншому підрозділу для інвестування в нематеріальні активи. Виходячи з цього ЗСП у системі фінансового управління розробляється на основі горизонтального підходу до управлінського процесу, при якому підрозділи розробляють свої бюджети автономно, консультуючись із колегами того самого рівня організаційної ієрархії. Збалансована система показників може бути використана для надання у прозорому вигляді взаємозв'язків, що існують між підрозділами підприємства, і сприяє налагодженню між ними ефективної комунікації. Стратегічні показники збалансованої системи потребують фінансового обґрунтування виділення коштів підприємством на реалізацію тієї або іншої стратегічної мети. Традиційно для обґрунтування виділення коштів на реалізацію короткострокових фінансових цілей використовується інструмент фінансового менеджменту – бюджетування. Дана технологія надає прогноз розвитку підприємства на майбутній період, яка складається на основі ретроспективного аналізу фінансового стану підприємства й оцінки впливу різних факторів на основні показники його діяльності [7].

Бюджетування як технологія управління має достатньо зрілий вік: 95-річний досвід розвитку в зарубіжних країнах і 25-річне використання в Україні привели до необхідності на сучасному етапі перегляду ряду його принципів. Накопичений досвід свідчить, що система бюджетування має об'єктивні обмеження, основні з яких –

недостатнє використання нефінансових показників й орієнтація на вирішення короткострокових завдань, а не на довгострокові.

Розвиток управлінських методик і зміна умов зовнішнього середовища потребують збільшення гнучкості системи бюджетування, підвищення ролі стратегічних завдань, а також удосконалення її інструментарію. У традиційному розумінні процес бюджетування представляє прогноз розвитку підприємства на майбутній період, що складається на основі ретроспективного аналізу фінансового стану підприємства й оцінки впливу різних факторів на основні показники його діяльності.

Однак для економічних відносин, які в Україні динамічно розвиваються, необхідні нові форми управління підприємством, тісно пов'язані з його стратегією [13]. Відсутність зв'язку між системою бюджетування та стратегією підприємства є причиною неефективної мотивації керівників підрозділів та їх працівників до досягнення стратегічних цілей.

Як правило, після встановлення цільових значень у стратегічних картах при кон'юнктурних відхиленнях, які є неминучими, витрати на заходи скорочуються, але цільові значення збалансованої системи показників далеко не завжди переглядаються, що призводить до їх невиконання, а в результаті – до дискредитації самої ідеї ефективного стратегічного управління за збалансованою системою показників. Усунути ці проблеми дозволяє інтеграція в єдине ціле бюджетування та збалансованої системи показників.

У таблиці відображено, яким чином при здійсненні різних функцій управління в єдиній системі проявляється синергетичний ефект.

Синергетичний ефект об'єднання збалансованої системи показників і бюджетування має такі переваги:

1) простота застосування – на відміну від бюджетування на нульовій основі, стратегічне бюджетування не передбачає процедури постійної переоцінки проектів і їх ранжирування з метою обґрунтування ефективності бюджетних показників. Крім того, стратегічне бюджетування можна впровадити порівняно швидко, не розраховуючи при цьому можливих надлишків бюджетних коштів, а просто поділити бюджети навпіл і створити буфер;

2) мотивація працівників – завдяки усуненню необґрунтованих резервів у бюджетах виконання бюджетів стає одним із ключових показників діяльності окремих працівників і, відповідно, потужним мотиваційним фактором. Якщо працівник досяг цільових зна-

чень показників без використання бюджетного буфера, то він одержує винагороду відповідно до діючої системи мотивації на підприємстві;

Таблиця

Синергетичний ефект об'єднання ЗСП та бюджетування

Функція управління	Традиційна система бюджетування	Збалансована система показників	Система стратегічного бюджетування
Планування	Розподіл ресурсів підприємства на поточний період	Конкретизація стратегічних цілей	План цілей і ресурсів для їх досягнення в кількісному вираженні
Координація	Жорсткий зв'язок бюджетів центрів фінансової відповідальності та бюджетів підприємства	Причинно-наслідковий зв'язок ЗСП підрозділів і ЗСП підприємства в цілому	Взаємопов'язані плани показників по підрозділах і підприємству загалом
Мотивація та контроль	Економія бюджетів по центрах фінансової відповідальності	Досягнення цільових значень ЗСП підрозділом	Досягнення цільових значень ЗСП центрами відповідальності при економії бюджетів

3) стратегічне обґрунтування витрат – на більшості підприємств працівники є відповідальними за перевитрати бюджетних коштів, тому вони схильні завищувати свої потреби в ресурсах і витрачати всі бюджетні кошти наприкінці року. Стратегічне бюджетування припускає, що в розпорядженні працівників є тільки частина бюджетних коштів без урахування буфера, і цей ліміт вони можуть перевищити тільки якщо працівники інших підрозділів визнають ці витрати необхідними. При такому підході в підрозділах відбувається скорочення витрат на 20%;

4) інтегрований підхід до обліку витрат – система стратегічного бюджетування сприяє скороченню витрати коштів тільки на тих ділянках, на яких вони перевитрачаються, і направляє зайві кошти на вирішення пріоритетних завдань. Працівники підрозділів, які впевнені в необхідності запланованих витрат, завжди можуть одержати фінансування з бюджетного буфера.

Традиційне формування бюджету пов'язане з визначенням короткострокових цілей для фінансових показників (обсяг продажів, поточні витрати, валовий прибуток, чистий та операційний прибуток, грошовий потік і рентабельність інвестицій), що, безумовно, є

важливим для будь-якого підприємства, але в процесі складання бюджету мають бути враховані нефінансові параметри діяльності підприємства, які є головним інструментом його стратегічного розвитку.

Отже, у рамках двох інтегрованих процесів доцільно визначити короткострокові цілі й параметри для споживачів, інновацій, виробництва, а також відповідність цілей на всіх рівнях виробленої стратегії. Якщо довгострокові цілі в перспективній програмі розвитку підприємства виконуються, то складання короткострокового бюджету полягатиме у трансформації стратегічних цілей у поточний операційний бюджет за допомогою нефінансових показників збалансованої системи.

Після ідентифікації стратегічних показників діяльності необхідно провести роботу з їх подальшої деталізації в системі стратегічного бюджетування. Опис стратегічних показників у системі стратегічних карт є обов'язковим етапом, що передує постановці й упровадженню системи бюджетного управління на основі нефінансових показників, особливо з позицій зворотного зв'язку: якщо результати аналізу показують, що бюджет виконати в існуючих рамках неможливо, то неминуче виникає питання про зміну стратегії, для виконання якої він і складається.

Якщо довгострокові цілі в перспективній програмі розвитку підприємства виконуються, то складання стратегічного бюджету полягатиме у трансформації показників стратегічних карт у стратегічний бюджет за допомогою нефінансових показників ЗСП. Створення нефінансових стратегічних бюджетів спрямоване головним чином на досягнення нефінансових стратегічних цілей підприємства завдяки своїй здатності впливати на підсумкові фінансові результати операційної діяльності, задаючи пріоритетні напрями при розподілі ресурсів у процесі бюджетування [12]. На рисунку наведено схему формування стратегічних бюджетів промислового підприємства в чотирьох проекціях ЗСП.

Система стратегічного бюджетного управління дозволяє вирішити такі завдання:

- встановлення взаємозв'язку планування та контролю за виконанням стратегічних і тактичних планів підприємства;
- забезпечення погодженості планів усіх підрозділів на підприємстві та їх спрямованості на досягнення єдиних цілей;
- оцінка та взаємозалежне управління всіма аспектами діяльності підприємства;

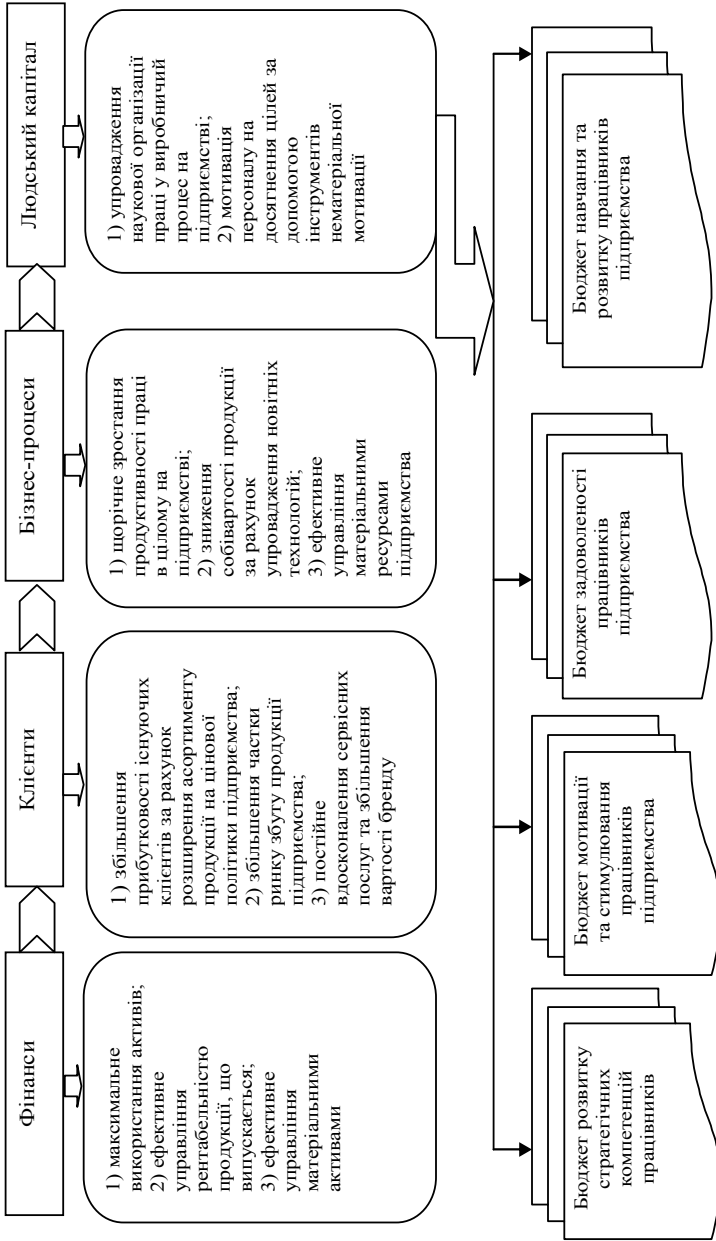


Рисунок. Схема формування стратегічних бюджетів промислового підприємства в чотирьох проекціях збалансованої системи показників (авторська розробка)

зміцнення фінансової дисципліни і підпорядкування інтересів окремих структурних підрозділів інтересам підприємства в цілому за допомогою управління по відхиленнях, заснованому на зіставленні спроектованих і фактичних показників діяльності підприємства за звітний період;

можливість розрахунку різноманітних планів без залучення додаткових ресурсів;

створення бази для обґрунтованої системи мотивації персоналу шляхом її прив'язки до системи фінансових показників [1, с. 146].

Одним з основних завдань стратегічного бюджетування є визначення обсягу інвестицій у виробничий потенціал промислового підприємства для досягнення поставлених цілей й оцінка ефективності вкладень. Для того щоб прийняти обґрунтоване рішення про вкладення коштів у розвиток стратегічної діяльності, підприємству необхідно визначити період окупності даних інвестицій. Критерії, які застосовуються для вибору інвестицій у виробничий потенціал, базуються на концепції стратегічної спрямованості підприємства, що дозволяє оцінити ефективність вкладень за допомогою розрахунку стратегічних коефіцієнтів із наступним грошовим вираженням їх у стратегічних бюджетах і відстеженням процесу їх виконання.

Розкриття механізму руху грошових коштів у процесі стратегічного бюджетування має важливе значення для інвестиційної діяльності підприємства, оскільки ці потоки коштів представляють ступінь реалізації стратегічних цілей за допомогою ключових нефінансових показників людського капіталу. Слід відзначити, що використання стратегічних бюджетів людського капіталу дозволяє підвищувати якість поточного та стратегічного планування на підприємстві, робити його ефективним елементом системи управління.

Висновки. Інтеграція показників збалансованої системи та системи бюджетування на підприємстві надає можливість не тільки оперативно управляти стратегією на всіх рівнях її реалізації, але і попереджає можливі відхилення від намічених стратегічних цілей. Це допомагає керівництву підприємства вчасно реагувати на зміни та приймати правильні управлінські рішення. ЗСП додає у процес бюджетування системний підхід до врахування показників, що відображають мету й ефективність функціонування підприємства. Нова концепція вдало інтегрується із системою контролінгу, добре поєднується з методами управління, націленими на підвищення вартості підприємства.

Література

1. Берсуцька С.Я., Каменська О.О. Методичний підхід до складання стратегічних бюджетів промислового підприємства. *Управління економікою: теорія та практика*: зб. наук. пр. Київ: ІЕП НАН України, 2015. С 144-150.
2. *Внедрение сбалансированной системы показателей*. Horvath & Partners; пер. с нем. [3-е изд.]. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2008. 478 с. (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»).
3. Бримсон Дж. Антос Дж. *Процессно-ориентированное бюджетирование. Внедрение нового инструмента управления стоимостью компании*; пер. с англ. В.Д. Горюновой; под. общ. ред. В.В. Неудачина. Москва: Вершина, 2007. 336 с.
4. Ковтун С. Все идет по плану: от стратегических целей к финансовой модели бюджетирования. *Управленческий учет и бюджетирование*. 2008. № 11. С. 58-64.
5. Корпоративный менеджмент. ССП десять лет спустя. Глава из книги: «Баланс между стратегией и контролем». URL: http://www.cfin.ru/management/controlling/balanced_scorecard.shtml.
6. Нападівська Л. Крок за кроком: особливості бюджетування на гірничозбагачувальних комбінатах. *Управленческий учет и бюджетирование*. 2008. № 11. С. 66-78.
7. Ольве Нильс-Горан, Рой Жан, Веттер Магнус. *Сбалансированная система показателей: практическое руководство по использованию*; пер. с англ. Москва: Вильямс, 2006. 304 с.
8. Пол Р. Нивен. *Диагностика сбалансированной системы показателей*; пер. с англ. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006. 256 с.
9. Прімерова О. Ключі від успіху: мотивація центрів фінансової відповідальності на основі КРІ. *Управленческий учет и бюджетирование*. 2008. № 4. С. 56-61.
10. Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. *Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию*; 2-е изд., испр. и доп. Москва: Олимп-бизнес, 2004. 320 с.
11. Резоглазова О. Сколько стоит компания? Анализ чистых активов. *Управленческий учет и бюджетирование*. 2008. № 7. С. 41-45.

12. Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. *Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты*; пер. с англ. Москва: Олимп-бизнес, 2005. 512 с.

13. Хервиг Р. Фридаг, Шмидт В. *Сбалансированная система показателей*; пер. с нем. Москва: Омега – Л, 2006. 144 с.

Надійшла до редакції 26.09.2017 р.

**О.Ю. Івченкова, к.е.н.,
Ю.Д. Літвиненко**

МАТЕМАТИЧНІ МОДЕЛІ ОПТИМІЗАЦІЇ ФІНАНСУ- ВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Одним з ефективних, добре апробованих інструментів оптимізації інвестиційних процесів є математичне моделювання. Його застосування дозволяє визначати структурні та фінансові параметри інвестиційних процесів, що сприяють досягненню оптимальних значень критеріїв ефективності, й урахувувати елементи динаміки, ризику і нечіткості даних.

Питання застосування математичного моделювання для оптимізації процесів фінансування інвестиційних проектів розглядають Г. Хакс, Х. Вейнгартнер, Дж. Дін, Д. Новіков, В. Бурков, Е. Бронштейн, Т. Олійник, В. Богатирьов, С. Морозов, В. Царьков, О. Павлов, М. Михальов та ін.

Метою статті є обґрунтування вибору економіко-математичних моделей оптимізації фінансування інвестиційних проектів.

Підвищення обґрунтованості політики фінансування інвестицій компаній в умовах динамізму господарського середовища і фінансової нестабільності потребує уточнення принципів і розробки моделей оптимізації структури інвестиційного капіталу, орієнтованих на досягнення довгострокових цілей компанії. Значимість прийняття аргументованих і зважених рішень щодо формування структури джерел фінансування інвестиційної діяльності зумовлена багатовекторним впливом цього чинника на розвиток компанії: при неоптимальній структурі інвестованого капіталу компанії належить проходити свій життєвий цикл при більш високих вимогах до прибутковості, а отже, встановлювати більш жорсткі критерії відбору

© О.Ю. Івченкова,
Ю.Д. Літвиненко, 2017