

Концептуальні засади використання системи збалансованих показників як джерела підвищення ефективності міжнародних вантажних перевезень

У статті сформовано концептуальні засади використання системи збалансованих показників як джерела підвищення ефективності міжнародних вантажних перевезень у роботі вітчизняних автотранспортних підприємств. Методологія ґрунтується на використанні теорії систем, методу комплексного підходу, теорії діяльності. Розглянуто вихідну концепцію використання системи збалансованих показників, розроблену Р. Капланом та Д. Нортоном, охарактеризовано зміст проєкцій «фінанси», «клієнти», «навчання й кар'єрне зростання (персонал)», «внутрішні бізнес-процеси» в контексті управління автотранспортним підприємством, що здійснює міжнародні вантажні перевезення. Ґрунтуючись на характеристиці змісту проєкцій, відзначено, що для вітчизняних автотранспортних підприємств потрібен персонал (рівень навчання й розвитку), який надає якісні послуги з організації міжнародних вантажних перевезень (рівень внутрішніх бізнес-процесів), тоді клієнт буде задоволений (рівень перспектив розвитку клієнтів), і автотранспортне підприємство досягне стратегічних фінансових цілей (рівень фінансових перспектив). Акцентовано на продуктивності персоналу, його задоволеності. Сформовано причинно-наслідковий ланцюг стратегічних цілей автотранспортних підприємств для підвищення ефективності міжнародних вантажних перевезень. Ключовою стратегічною метою визначено зростання вартості бізнесу (або посилення позиції на ринку), проведено деталізацію цілей фінансової діяльності підприємства, організації роботи з клієнтами, побудови внутрішніх бізнес-процесів і роботи з персоналом. Визначено логіку розробки заходів щодо впровадження ЗСП у роботу автотранспортних підприємств, що передбачає установа бачення розвитку компанії; визначення стратегічних цілей, оцінних показників, їхніх цільових значень та способів розрахунку; формування причинно-наслідкових ланцюгів стратегічних цілей; їх каскадування; розробку плану стратегічних заходів та заходів підтримки, оновлення й розвитку ЗСП. Представлено алгоритм реалізації управління автотранспортним підприємством, що працює у сфері міжнародних вантажних перевезень, на основі системи збалансованих показників, який складається з таких етапів, як розробка показників, виявлення причинного зв'язку, розробка ієрархії карт показників, установа взаємозв'язків із мотивацією персоналу, підготовка інфраструктури інформаційних технологій, отримання й урахування зворотного зв'язку.

Ключові слова: міжнародні вантажні перевезення, збалансована система показників, ефективність, автотранспортне підприємство, стратегічні цілі, алгоритм.

Постановка наукової проблеми та її значення. Для забезпечення умов стабільного функціонування й збереження конкурентоспроможності підприємств у сучасній економіці з урахуванням перманентних проявів кризових ситуацій і зростання невизначеності потрібні фундаментальні зміни в управлінських підходах та адекватний економічний інструментарій для їх забезпечення. Успішне й ефективне впровадження відповідних сучасній економіці управлінських концепцій потребує системи, яка забезпечуватиме об'єктивність оцінки та аналіз ефективності функціонування підприємства в цілому і його окремих бізнес-процесів зокрема.

Ефективним та сучасним інструментом управління суб'єктами господарювання, у тому числі у сфері міжнародних вантажних автомобільних перевезень, виступає формування збалансованої системи показників їхньої ефективності.

Аналіз досліджень цієї проблеми. Методичний інструментарій вирішення означених вище питань пов'язаний із дослідженнями вчених, які займалися проблемами використання збалансованої системи показників у роботі сучасних суб'єктів господарювання.

Вихідні концепції застосування збалансованої системи показників сформовано зарубіжними науковцями, серед яких – Р. Каплан [4], Д. Нортон [9], К. Гумпрейс, К. Тротман [10] та ін. Із-поміж вітчизняних дослідників вивчення зазначених питань простежуємо в роботах таких авторів, як В. С. Альошкін, І. В. Пономарьова [1], О. В. Бурлака [2], Л. Л. Гриценко [3], Г. П. Ляшенко, В. М. Дерев'яно [5], О. Г. Парфентьева [6], М. А. Сендзюк, І. В. Науменко [7], І. Й. Яремко, І. І. Жигало, І. В. Борщук [8] й ін.

Важливість підвищення ефективності міжнародних вантажних перевезень на базі сучасного інструментарію управління зумовлює потребу вивчення можливостей використання збалансованої системи показників з урахуванням галузевої специфіки.

Мета статті – формування концептуальних засад використання системи збалансованих показників як джерела підвищення ефективності міжнародних вантажних перевезень у роботі вітчизняних автотранспортних підприємств.

Виклад основного матеріалу та обґрунтування отриманих результатів дослідження. Невід’ємною вимогою ефективною організації міжнародних вантажних перевезень вітчизняними автотранспортними підприємствами виступає забезпечення комплексності й взаємозв’язку всіх ключових бізнес-процесів. Економічний інструментарій, який ґрунтується на системі збалансованих показників, охоплює (як мінімум концептуально) всі аспекти функціонування підприємства та сприяє тому, що всі процеси в організації спрямовуються на досягнення її стратегічних цілей.

Передумовою виникнення збалансованої системи показників (ЗСП) було прагнення керівництва зарубіжних компаній посилити управлінську функцію за рахунок органічного узгодження інтересів різних груп: акціонерів, споживачів, партнерів, кредиторів [5, с. 24]. Найбільш відома із систем збалансованих показників концепція Balanced Scorecard (BSC) Р. Каплана й Д. Нортон, яку вперше представлено в 1992 р. [4]. За своєю суттю та концептуально-функціональною спрямованістю вона сформована як оцінно-аналітичний інструментарій визначення ефективності роботи публічних компаній. У ході подальшого розвитку та адаптації, ЗСП, за твердженням розробників, «перетворилася з поліпшеної системи оцінки результатів діяльності в основу нової системи управління, яка налаштовує й зосереджує увагу всієї організації на впровадження та вдосконалення її стратегії» [10, с. 84]. Цьому значним чином сприяли досить логічно сформульовані причинно-наслідкові зв’язки, які фактично перетворили цю модель із системи вимірювання ефективності в систему управління з прямим зв’язком.

В узагальненому вигляді модель ЗСП – це формат опису діяльності підприємства за допомогою певного набору показників (формалізованих і неформалізованих), які відповідають певним стратегічним перспективам [1, с. 204]. Відмінною характеристикою ЗСП є те, що її концептуальна основа тісно пов’язує бізнес-процеси підприємства. По суті, практична реалізація системи збалансованих показників спрямована на те, щоб привести в дію стратегію компанії [8, с. 205].

Розроблена Р. Капланом і Д. Нортонем система збалансованих показників уключала чотири проєкції: «Фінанси», «Клієнти», «Навчання і кар’єрне зростання (персонал)», «Внутрішні бізнес-процеси», які являють собою організаційну структуру (рис. 1). При цьому ніщо не заважає компаніям залежно від конкретної ситуації доповнити модель, зображену на рис. 1, ще однією або двома таблицями/проєкціями (хоча істотною перевагою ЗСП є її концентрованість, лаконічність та якість подання інформації).

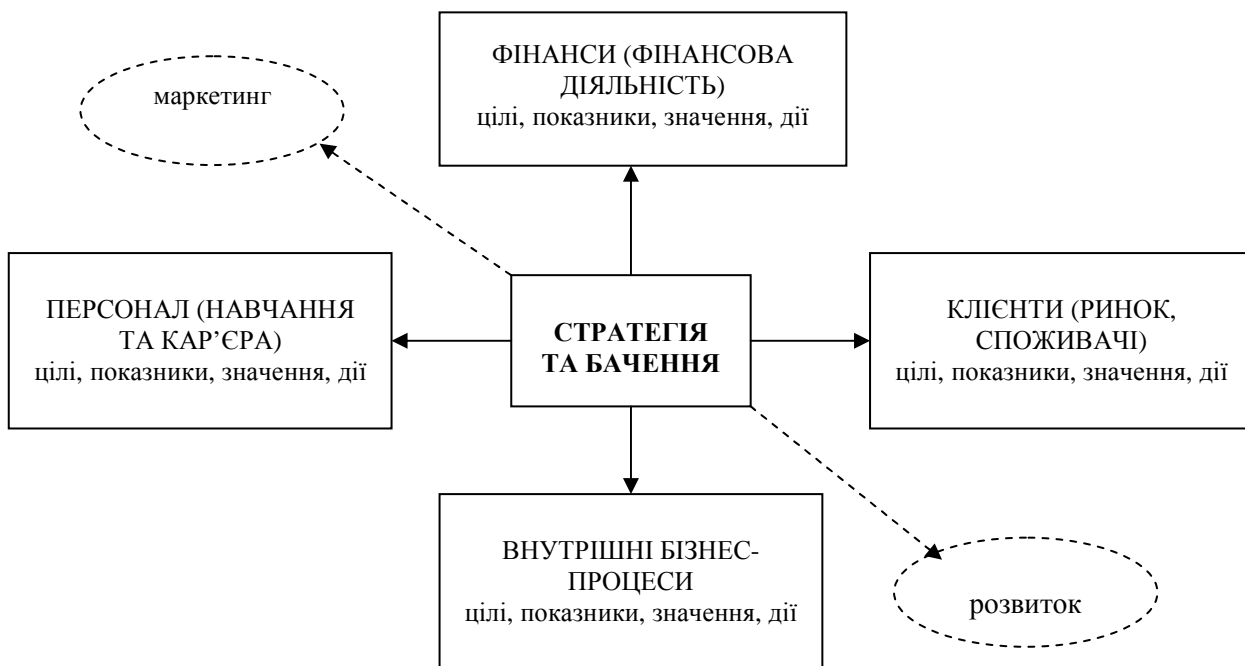


Рис. 1. Збалансована система показників (за Р. Капланом і Д. Нортонем)

Джерело: [4, с. 18].

Проекція фінансів полягає у визначенні стратегічної мети (запланованого результату) у фінансових показниках. Такий підхід створює надійну основу для подальшого планування, оскільки виражає реальний інтерес власників підприємства. Вибір стратегії визначає модель побудови організації, напрями інвестиційних рішень, співвідношення показників прибутку й ризику на вкладений капітал, уключаючи часовий параметр [2, с. 44].

Успішна реалізація стратегії й, відповідно, досягнення фінансових результатів, визначаються врахуванням потреб цільових сегментів (пропозиція комплексного обслуговування в міжнародних вантажних перевезеннях, а не лише послуг транспортування). Отже, формується проекція фінансових цілей стратегічних бізнес-одиниць на маркетингове поле конкретних груп споживачів. Фокус уваги зосереджено на створенні цінності для клієнтів.

Управління системою конкурентних переваг бізнес-процесів передбачає максимальне забезпечення поєднання інтересів власників (фінансових цілей) і споживачів (цінність для клієнта) [7, с. 271]. Іншими словами, бізнес-процеси на підприємстві повинні бути побудовані так, щоб забезпечити максимальне надання цінності для клієнтів із мінімально можливими витратами (оптимізація вартості послуг міжнародних вантажних перевезень) [6, с. 91].

Завершальний компонент системи збалансованих показників – управління людськими ресурсами (персоналом), рівень підготовки якого виступає ключовим для побудови й ефективного використання ЗСП [3, с. 163]. Базова логіка така: для вітчизняних автотранспортних підприємств потрібен персонал (рівень навчання та розвитку), який надає якісні послуги з організації міжнародних вантажних перевезень (рівень внутрішніх бізнес-процесів), тоді клієнт буде задоволений (рівень перспектив розвитку клієнтів), й автотранспортне підприємство досягне стратегічних фінансових цілей (рівень фінансових перспектив). Акцентовано на продуктивності персоналу, його задоволеності.

Використання системи збалансованих показників як інструменту управління автотранспортними підприємствами для підвищення ефективності міжнародних вантажних перевезень передбачає формування причинно-наслідкового ланцюга стратегічних цілей, який представлено на рис. 2.

Відповідно до рис. 2, у якості основної стратегічної цілі автотранспортного підприємства, що працює у сфері міжнародних перевезень, виступатиме зростання вартості бізнесу (або посилення позиції на ринку). На забезпечення поставленої стратегічної цілі буде спрямовано фінансову діяльність підприємства, організацію роботи з клієнтами, побудову внутрішніх бізнес-процесів та роботу з персоналом.



Рис. 2. Причинно-наслідковий ланцюг стратегічних цілей автотранспортних підприємств

Джерело: розроблено автором.

Логіка розробки заходів щодо впровадження ЗСП у роботу автотранспортних підприємств, що надають послуги міжнародних вантажних перевезень, повинна бути такою:

1. Визначення бачення розвитку компанії.
2. Визначення стратегічних цілей.
3. Визначення оцінних показників і їхніх цільових значень.
4. Визначення способів розрахунку показників.
5. Формування причинно-наслідкових ланцюгів стратегічних цілей.
6. Каскадування стратегічних цілей.
7. Розробка плану стратегічних заходів.
8. Розробка заходів підтримки, оновлення й розвитку ЗСП.

Вивчення теоретичних досліджень і практики впровадження ЗСП дало змогу сформулювати поетапний алгоритм реалізації управління АТП, що працює у сфері міжнародних вантажних перевезень, на основі системи збалансованих показників (табл. 1).

Таблиця 1

Алгоритм реалізації управління автотранспортним підприємством на основі системи збалансованих показників

№	Етап	Практичні дії
1	Розробка показників	Скласти список показників (карту показників), які відображають ключові фактори успіху компанії у сфері міжнародних вантажних перевезень автомобільним транспортом.
2	Виявлення причинного зв'язку	Обрати показники, які стосуються причинно-наслідкових зв'язків, щоб визначити конкретну логіку створення цінності.
3	Розробка ієрархії карт показників	Після розробки карти показників для автотранспортного підприємства загалом підготувати додаткові карти для кожного підрозділу.
4	Установлення взаємозв'язків із мотивацією персоналу	Узгодити винагороду співробітників за успіхи в реалізації цілей ЗСП.
5	Підготовка інфраструктури інформаційних технологій	Привести процеси збору даних та звітності у відповідність із логікою ЗСП; здійснити конфігурацію й управління системними компонентами, необхідними для створення інтегрованої системи.
6	Отримання й урахування зворотного зв'язку	Проводити періодичні наради для оцінки зворотного зв'язку та підтримки процесу безперервних покращень.

Джерело: розроблено автором

Концепція збалансованої системи показників є досить складним процесом, реалізація якого вимагає не лише значних витрат, але й формалізованої інформаційної бази за тривалий період функціонування підприємства. Безперечно, що одним із найбільш простих способів упровадження збалансованої системи показників на підприємстві є її реалізація на основі корпоративної інформаційної системи.

Для забезпечення працездатності ЗСП протягом тривалого періоду потрібно відстежувати зміни в зовнішньому й внутрішньому середовищі організації та вчасно вносити корективи в систему показників. Лише в цьому випадку система працюватиме на досягнення поставлених цілей.

Висновки й перспективи подальшого дослідження. Використання системи збалансованих показників – високоефективний інструмент управління, що виступає джерелом підвищення економічної ефективності міжнародних вантажних перевезень для вітчизняних автотранспортних підприємств. Упровадження ЗСП у роботу вітчизняних суб'єктів господарювання підвищує ступінь досягнення довгострокових цілей у рамках реалізації стратегії розвитку організації міжнародних вантажних перевезень, дає можливість трансформувати стратегію в тактичний план дій і контролювати його виконання на рівні як транспортної компанії в цілому, так і окремих підрозділів. Використання збалансованої системи показників збільшує можливості підвищення ринкової вартості транспортно-логістичного підприємства через цілеспрямовані дії з практичного впровадження стратегії, контролю та прийняття необхідних корегувальних дій, спрямованих на вдосконалення організації міжнародних вантажних перевезень. Перспективами подальших досліджень виступає деталізація показників, їх періодичності та критеріїв контролю в межах визначеної системи стратегічних цілей підвищення ефективності міжнародних вантажних перевезень у роботі автотранспортних підприємств.

Джерела та література

1. Альошкін В. С., Пономарьова І. В. Реалізація стратегії розвитку підприємства за допомогою збалансованої системи показників. *Економічний простір*: зб. наук. праць. Дніпропетровськ: ПДАБА. 2015. № 27. С. 202–210.
2. Бурлака О. В. Система збалансованих показників як інструмент підвищення стратегічного потенціалу підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 2(57). С. 43–46.
3. Гриценко Л. Л., Височина А. В. Збалансована система показників як інструмент оцінювання стратегії підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 3. С. 161–167.
4. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2014. 320 с.
5. Ляшенко Г. П., Дерев'янюк В. М. Збалансована система показників – необхідний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі нафтовидобувного підприємства). *Науковий вісник Національного університету державної податкової служби України (економіка, право)*. 2014. № 1. С. 23–31.
6. Парфентьєва О. Г. Методологічні аспекти формування системи показників для оцінки потенціалу розвитку підприємств автомобільного транспорту. *Наукові записки [Національного університету «Острозька академія»]. Економіка*. 2013. Вип. 23. С. 89–92.
7. Сендзюк М. А., Науменко І. В. Моделі збалансованої системи показників і технологій їх підтримки. *Проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 268–273.
8. Яремко І. Й., Жигало І. І., Борщук І. В. Збалансована система показників – інструментарій в управлінні сучасним підприємством. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.13. С. 203–210.
9. D. Northcott, T. M. Taulapapa. Using the Balanced Scorecard to Manage Performance in Public Sector Organizations: Issues and Challenges. *International Journal of Public Sector Management*. 2012. Vol. 25, p. 166–191.
10. Humphreys K. A., Trotman K. T. The balanced scorecard: The effect of strategy information on performance evaluation judgments. *Journal of Management Accounting Research*. 2011. Т. 23. №. 1. С. 81–98.

References

1. Aloshkin, V. S., & Ponomarova, I. V. (2015) Realizatsiia stratehii rozvytku pidpriumstva za dopomohoiu zbalansovanoi systemy pokaznykiv [Realization of the strategy of enterprise development using a balanced system of indicators]. *Ekonomichnyi prostir: zb. nauk. prats.* – Economic space, 2, 202–210 [in Ukrainian].
2. Burlaka, O. V. (2016) Systema zbalansovanykh pokaznykiv yak instrument pidvyschennia stratehichnoho potentsialu pidpriumstva [The system of balanced indicators as a tool for improving the strategic potential of the enterprise]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini.* – Formation of market relations in Ukraine, 2(57), 43–46 [in Ukrainian].
3. Hrytsenko, L. L., & Vysochyna, A. V. (2012) Zbalansovana systema pokaznykiv yak instrument otsiniuvannia stratehii pidpriumstva [Balanced indicator system as a tool for evaluating enterprise strategy]. *Aktualni problemy ekonomiky.* – Actual problems of the economy, 3, 161–167 [in Ukrainian].
4. Kaplan, R.S., & Norton, D. P. (2014) Sbalansyrovannaia systema pokazatelei. Ot stratehyy k deistvyiu. [Balanced Scorecard. From strategy to action]. Moscow: ЗАО «Olymp-Byznes» [in Russian].
5. Liashenko, H. P., & Derevianko, V. M. (2014) Zbalansovana systema pokaznykiv – neobkhidnyi instrument zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriumstva (na prykladi naftovydobuvnoho pidpriumstva) [Balanced Scorecard is a necessary tool for ensuring the competitiveness of the enterprise (for example, an oil company)]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho universytetu derzhavnoi podatkovoi sluzhby Ukrainy (ekonomika, pravo).* – Scientific Herald of the National University of the State Tax Service of Ukraine (Economics, Law), 1, 23–31 [in Ukrainian].
6. Parfentieva, O. H. (2013) Metodolohichni aspekty formuvannia systemy pokaznykiv dlia otsinky potentsialu rozvytku pidpriumstv avtomobilnoho transportu [Methodological aspects of the development of a system of indicators for assessing the potential of road transport enterprises]. *Naukovi zapysky [Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademii»]. Ekonomika.* – Scientific notes [National University of Ostroh Academy]. *Economy*, 23, 89–92 [in Ukrainian].
7. Sendziuk, M. A., & Naumenko, I. V. (2014) Modeli zbalansovanoi systemy pokaznykiv i tekhnolohii yikh pidtrymky [Models of balanced system of indicators and their support technologies]. *Problemy ekonomiky.* – *Problems of the economy*, 2, 268–273 [in Ukrainian].
8. Iaremko, I. Y., Zhyhalo, I. I., & Borschuk, I. V. (2013) Zbalansovana systema pokaznykiv – instrumentarii v upravlinni suchasnym pidpriumstvom [Balanced indicator system – toolkit in the management of a modern enterprise]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy.* – *Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*, Vol. 23, 13, 203–210 [in Ukrainian].

9. Northcott, D., & Taulapapa. T. M. (2012) Using the Balanced Scorecard to Manage Performance in Public Sector Organizations: Issues and Challenges. *International Journal of Public Sector Management*. – 25, 66–191 [in English].
10. Humphreys, K. A., & Trotman K. T. (2011) The balanced scorecard: The effect of strategy information on performance evaluation judgments. *Journal of Management Accounting Research*. Т. 23, 1, 81–98 [in English].

Артем Платонов. Концептуальные основы использования системы сбалансированных показателей как источника повышения эффективности международных грузовых перевозок. В статье сформированы концептуальные основы использования системы сбалансированных показателей как источника повышения эффективности международных грузовых перевозок в работе отечественных автотранспортных предприятий. Методология базируется на использовании теории систем, метода комплексного подхода, теории деятельности. Рассмотрена сущность исходной концепции использования системы сбалансированных показателей, которая была разработана Р. Капланом и Д. Нортоном, охарактеризовано содержание проекций «финансы», «клиенты», «обучение и карьерный рост (персонал)», «внутренние бизнес-процессы» в контексте управления автотранспортным предприятием, осуществляющим международные грузовые перевозки. Основываясь на характеристике содержания проекций, обосновано, что для отечественных автотранспортных предприятий нужен персонал (уровень обучения и развития), который предоставляет качественные услуги по организации международных грузовых перевозок (уровень внутренних бизнес-процессов), тогда клиент будет доволен (уровень перспектив развития клиентов), и автотранспортное предприятие достигнет стратегических финансовых целей (уровень финансовых перспектив). Акцентируется на производительности персонала, его удовлетворенности. Сформирована причинно-следственная цепочка стратегических целей автотранспортных предприятий для повышения эффективности международных грузовых перевозок. В качестве ключевой стратегической цели автотранспортного предприятия, работающего в сфере международных перевозок, выделена цель роста стоимости бизнеса (или усиления позиции на рынке). На обеспечение поставленной стратегической цели должна быть направлена финансовая деятельность предприятия (за счет роста его прибыльности и повышения продуктивности труда персонала), организация работы с клиентами (путем повышения качества работы с клиентами, достижение целей увеличения количества клиентов и их лояльности), построение внутренних бизнес-процессов (предусматривает повышение эффективности бизнес-процессов и внедрения GPS-контроля работы транспорта) и работа с персоналом (рост уровня внедрения инноваций, повышение квалификации персонала, увеличение уровня лояльности персонала к автотранспортному предприятию). Определена логика разработки мероприятий по внедрению ССП в работу автотранспортных предприятий. Представлен алгоритм реализации управления автотранспортным предприятием, работающим в сфере международных грузовых перевозок, на основе системы сбалансированных показателей, что состоит из следующих этапов: разработка показателей, выявление причинно-следственной связи, разработка иерархии карт показателей, установление взаимосвязей с мотивацией персонала, подготовка инфраструктуры информационных технологий, получение и учета обратной связи.

Ключевые слова: международные грузовые перевозки, сбалансированная система показателей, эффективность, автотранспортное предприятие, стратегические цели, алгоритм.

Artem Platonov. Conceptual Framework for Using the Balanced Scorecard as a Source of Increasing the Efficiency of International Freight Transport. The article forms the conceptual basis for using the system of balanced indicators as a source of increasing the efficiency of international freight traffic in the work of domestic trucking enterprises. The methodology is based on the use of the theory of systems, the method of an integrated approach, the theory of activity. The essence of the initial concept of using the system of balanced indicators, which was developed by R. Kaplan and D. Norton, is described, the content of the projections «finance», «clients», «training and career growth (personnel)», «internal business processes» in the context of management a motor transport enterprise engaged in international cargo transportation. Based on the characterization of the content of the projections, it is justified that for domestic trucking enterprises personnel (level of training and development) that provides quality services for arranging international freight traffic (the level of internal business processes) are needed, then the client will be satisfied (the level of prospects for customer development), and the trucking enterprise will achieve strategic financial goals (level of financial prospects). The emphasis is put on the productivity of the staff, its satisfaction. The causal chain of the strategic goals of road transport enterprises has been formed to improve the efficiency of international freight traffic. As a key strategic goal of a trucking enterprise operating in the field of international transportation, the goal is to increase the value of business (or strengthen its position in the market). To ensure the strategic goal, the financial activity of the enterprise should be directed (by increasing its profitability and increasing the productivity of personnel), organization of work with clients (by improving the quality of work with clients, achieving the goals of increasing the number of customers and their loyalty), building internal business- processes (it provides for increasing the efficiency of business processes and the introduction of GPS-monitoring of the operation of transport) and work with personnel (increase in the level of innovation, staffing, increasing the level of staff loyalty to the trucking enterprise). The logic of the development of measures for the introduction of the SSP into the work of road transport enterprises has been determined. The algorithm for

implementing the management of a trucking enterprise operating in the field of international freight traffic is presented on the basis of a balanced scorecard, which consists of the following stages: the development of indicators, the identification of a causal relationship, the development of a hierarchy of indicator maps, the establishment of relationships with staff motivation, the preparation of an information technology infrastructure, receiving and recording feedback.

Key words: international freight transportation, balanced scorecard, efficiency, motor company, strategic goals, algorithm.

Стаття надійшла до редакції 30.11.2017 р.

УДК 336.14

Наталія Рудик,
кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів
і кредиту, Східноєвропейський національний університет
імені Лесі Українки
E-mail: rudiknatasha@gmail.com

<https://doi.org/10.29038/2411-4014-2018-01-69-74>

Розвиток альтернативних напрямів бюджетування як способу маркетингового управління

У статті розглянуто сутність бюджетування, проаналізовано проблеми його здійснення в процесі розвитку економіки. Окреслено недоліки в підходах до різних видів бюджетування, їхні позитивні сторони та частота використання. З'ясовано нові напрями розвитку бюджетування, їх ґрунтування на маркетинговому підході та формуванні й задоволенні потреб споживачів у процесі планування.

Ключові слова: бюджетування, рухомий бюджет, бюджет знизу вгору, бюджет, заснований на майбутній діяльності, бюджет на основі нуля, бюджет на основі попиту, бюджет зверху вниз.

Постановка наукової проблеми та її значення. Бюджетування – історично виправданий метод, покликаний підвищити рівень ефективності управління підприємством. Проте варто сказати, що бюджетування розвивається паралельно з розвитком усіх економічних процесів та має багато напрямів й альтернативних теорій. Саме таке різноманіття підходів до бюджетування свідчить, що просте запозичення іноземного досвіду має багато недоліків, а українських підходів, зручних для розуміння й упровадження, існує недостатньо.

Аналіз досліджень цієї проблеми. Аналіз розвитку теоретичних і прикладних засад бюджетування на підприємстві та в організаціях зроблено такими вітчизняними та зарубіжними вченими, як А. Карпов, В. Немировський, К. Шим Джай, Н. Бугас, Н. Компанець, М. Білик, В. Бочаров, Ф. Бутинець, О. Кравченко, С. Онищенко, В. Савчук, М. Чумаченко, А. Кармінський, О. О. Терещенко.

Мета й завдання статті. Мета дослідження – розгляд та аналіз основних напрямів розвитку бюджетування й вплив на них маркетингу.

Виклад основного матеріалу та обґрунтування отриманих результатів дослідження. Багато науковців окреслюють бюджетування як процес складання довго- й короткострокових планів, таким чином відводячи йому радше технічну функцію, із чим ми не можемо погодитися.

На думку О. В. Долгополової, бюджетування – це технологія управління бізнесом на всіх рівнях компанії, що забезпечує досягнення її стратегічних цілей за допомогою бюджетів через ефективне функціонування всіх структурних підрозділів, на основі збалансованих фінансових показників [1].

Згідно з термінологією інституту управління та обліку в Оксфорді (Chartered Institute of Management Accountants), бюджетування – це процес вираження прогнозованих витрат і ресурсів для запланованого напрямку дій протягом певного періоду часу. Бюджетування сприяє плануванню й контролю діяльності підприємств та дотриманню управлінської стратегії [2].

На нашу думку, бюджетування – це управлінська технологія, яка, відповідно до стратегічних цілей підприємства, передбачає розробку й виконання бюджетів як за структурними підрозділами (центрами відповідальності), так і в цілому по підприємству з позиції збалансованості надходжень і видатків, доходів та витрат, активів і пасивів та за здійсненням наступного контролю й аналізу відхилень.