

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.

У процесі розвитку та використання різних підходів до бюджетування окреслено певні недоліки, які утруднюють цей процес і подекуди призвели до відмови від бюджетування.

Окреслено такі недоліки бюджетування, як:

- жорсткість та низька гнучкість;
- трудомісткість і значна вартість процесу бюджетування;
- бюджети часто є суперечливими та не мають стратегічного цілеспрямування;
- невідповідність часу на підготовку й результату;
- концентрація на скорочення витрат, а не на створення вартості;
- рідке оновлення;
- бюджети, часто базовані на припущеннях і здогадах;
- посилення відомчих бар'єрів, а не заохочування обміну знаннями.
- люди відчують себе недооціненими;
- надлишок інформації;
- стимулювання ігор та деструктивна поведінка людей тощо.

За результатами опитування CFO Research Services, 45 % респондентів уважали, що традиційне бюджетування було спірним і заполітизованим, 72 % відзначали, що генерувалися нереальні цифри й більше ніж половина – що бюджетування погіршило поведінку менеджерів. Деякі респонденти вважали, що бюджети інформують про реалізацію стратегії, управління ризиками та розподіл ресурсів і, зазвичай, розглядалися як невід'ємна частина ведення бізнесу.

Також 53 % опитаних CFO Research Services керівників фінансових компаній зазначили, що найбільше відмінностей між прогнозами й фактичною продуктивністю викликано невизначеністю в бізнесі та навколишньому середовищі й недостатньою поінформованістю в макроекономічних показниках) [3].

Це привело до розвитку альтернативних підходів до традиційного бюджетування.

Традиційне історичне бюджетування, зазвичай, полягало в тому, що менеджери в плануванні використовували минулорічні показники з урахуванням темпів інфляції та результативності.

Більшість підприємств, які використовували традиційні підходи до бюджетування, намагалися скорочувати показники. Зазвичай, ініціатива щодо скорочення витрат виходить від директора або фінансового директора, який установлював витрати на рівні минулого року або зменшував їх на певний відсоток. Їхні намагання скоротити витрати інших підрозділів призводило до розриву планування між рівнями продуктивності підрозділів.

Така значна кількість недоліків у застосуванні традиційного бюджетування викликала майже заперечення ефективності застосування бюджетування, але здоровий глузд переміг і бюджетування почало видозмінюватися та просте планування, за допомогою бюджетів стало мати маркетинговий характер і багато різних варіацій стосовно прийняття рішень. Причому альтернативні підходи використовують як у державній, так і в недержавній сферах.

За останнє десятиліття альтернативні підходи до традиційного бюджетування були обговорені й іноді випробувані. У CFO Research Services дослідили, що використано такі альтернативні методи бюджетування:

- безперервне, або рухоме, планування (Rolling forecast), – 41 %;
- попередній рік плюс відсоток % (Last year plus percentage) – 45 %;
- бюджет знизу вгору (Bottom up) – 38 %;
- бюджет зверху вниз (Top down) – 38 %;
- бюджет, заснований на майбутній діяльності (Activity based budgeting), – 9 %;
- бюджет на основі нуля (Zero based budgeting) – 2 %;
- бюджет на основі попиту (Demand pull) – 16 %;
- бюджет на основі драйверів (Driver-based planning) – 3 %.

Як бачимо, бюджетування набуває зв'язку з маркетингом. Бюджетування перетворюється з простої технології управління діяльністю підприємств та організацій із погляду збалансованості видатків і доходів на маркетингове бюджетування, в основу якого покладено задоволення потреб споживачів, а отже, маркетинг. І це не дивно, урахувавши, що найважливішим бюджетом підприємства є саме бюджет реалізації продукції, який будується на основі маркетингу.

Американська асоціація маркетингу дала таке визначення: «Маркетинг – це процес планування й реалізації загальної концепції, політики ціноутворення, просування та розподілу ідей, товарів і послуг, спрямований на здійснення обмінів, що задовольняють як індивідуальні цілі, так і цілі організацій» [4].

Рухомий (або безперервний) бюджет (Rolling forecast) постійно оновлюється додаванням кожного облікового періоду (місяць або квартал) по закінченню звітнього періоду. Його застосування особливо корисне, коли майбутні витрати не можна точно спрогнозувати. У першому кварталі бюджет плануватиметься детальніше, а бюджети інших кварталів – не так детально, що відображає невизначеність щодо довгострокової ситуації.

Потенційні переваги використання рухомого бюджету – це те, що він знижує невизначеність у складанні бюджету на підприємствах, де обсяги продажу й ціни можуть коливатися; менеджери повинні переглядати бюджет досить часто і тим самим пристосовуватися до ситуації; він є більш реалістичним, що сприяє мотивації; планування та контроль завжди ґрунтуються на останній актуальній інформації, дає змогу постійно орієнтуватися на нові можливості, ринкові події й нові сподівання від споживачів.

До недоліків рухомого бюджету можна віднести його ресурсомісткість та складність. Також його складно використовувати в державному секторі.

Попередній рік плюс відсоток % (Last year plus percentage) – це метод бюджетування, коли до попередніх річних показників додають відсоток, який урахує інфляцію, курсові різниці й інші подібні фактори.

Бюджет знизу вгору (Bottom up) – це метод, де підготовлені керівниками всіх відділів бюджету об'єднують для обчислення ресурсних потреб усієї фірми. Таке планування починається з переліку дій, які окремі департаменти хочуть або планують здійснювати (наприклад проекти), визначаються витрати для кожного проекту, а потім підсумовуються всі проекти в кожному відділі, щоб отримати загальну вартість бюджету. Керівництво організації відповідає переважно за координацію бюджетного процесу й схвалення генерального (зведеного) бюджету.

Перевага такого підходу – посилені участь керівників нижчої та середньої ланки в досягненні цілей, посилення комунікації між різними підрозділами компанії. Недолік цього підходу – зростання витрат.

Бюджет, заснований на майбутній діяльності (Activity based budgeting), – це система планування, за якої витрати плануються, виходячи від майбутніх результатів діяльності. Така система забезпечує високий ступінь удосконалення планування витрат та зосереджує увагу на обсязі й видах діяльності, що відбуваються в межах бізнесу.

Перевагою цієї системи є міцний зв'язок між нею та цілями материнської компанії. В ідеалі керівництво може використовувати систему, щоб побачити, скільки витрат пов'язано з кожною частиною бізнесу, а потім вирішує, чи потрібно виділяти кошти на кожну з них або від неї. Це може привести до зміщення фінансування для підтримки частин бізнесу, на яке керівництво хоче приділяти більше уваги, наприклад на розробці нових продуктів або розгортанні продукту в новому географічному регіоні [4].

Бюджет на основі нуля (Zero based budgeting) вимагає, щоб не лише додаткові витрати, але й усі витрати для різних рівнів продукції й послуг вище від нульової бази були виправдані очікуваними вигодами. По суті, це процес надання бізнес-обґрунтування для кожного виду діяльності, здійснюваної організацією. Аналіз повинен також поширюватися на розгляд вигод від діяльності, альтернативних курсів дій, а також наслідки невиконання діяльності.

Деякі організації використовують цей тип бюджету для окремих центрів витрат і центрів прибутку як окремий захід щодо зниження витрат, підтримання регулярного фінансового контролю з використанням традиційних методів бюджетування.

До переваг бюджету на основі нуля можна віднести постійний контроль усіх попередніх позицій, фокусування бюджету на цілі й результати, уключення в планування операційних менеджерів, а не скеровування зверху, швидка адаптація до змін умов і пріоритетів та ефективніший розподіл ресурсів.

До недоліків відносять велику кількість часу на підготовку, потребу в спеціальних навичках, труднощі у визначенні відповідних показників ефективності й критеріїв прийняття рішення тощо.

Залежний від попиту бюджет (Demand-pull budget) установлюється з урахуванням ресурсів, необхідних для виконання прогнозу продажів. Прогноз продажу й виробництва повинен бути завершений до укладання бюджету.

Планування на основі драйверів (Driver-based planning) – це підхід до управління, який визначає основні бізнес-драйвери організації та створює серію бізнес-планів, у яких математично змодельовано, яким чином різні показники впливатимуть на ті об'єкти, які є найнеобхіднішими для успіху організації.

Мета планування, заснованого на драйверах, полягає в тому, щоб сфокусувати бізнес-плани на критеріях, які найбільше здатні досягти успіху. Визначення ключових бізнес-драйверів може бути складним процесом, якщо це здійснюється суб'єктивно, тому що окремі особи однієї й тієї самої організації можуть мати дуже різні уявлення про те, що є ключовими чинниками успіху. Ось чому об'єктивно прогнозування бізнес-драйверів за допомогою математичної моделі може бути корисним. Моделі можуть бути створені за допомогою електронних таблиць або з більш складними програмними додатками для моделювання даних.

Також на увагу заслуговують нові альтернативні методи бюджетування, такі як бюджетування на основі пріоритетів, конференц-рішення, бюджетування на основі результативності, участь у бюджеті, бюджетування, обмежене ресурсами.

Бюджетування на основі пріоритетів є модифікацією підходу, що ґрунтується на нулі. Воно зосереджено на корпоративних пріоритетах і, відповідно, розподіляє зростання та заощадження в бюджетах. Ця концепція заснована на ретельному поточному огляді служб і відомств. Огляд вимагає заяви про цілі/мету послуги; цілі/стандарти, які сервіс намагається досягти; різні критерії, за якими служба могла б працювати. Ґрунтуючись на аналізі цих тверджень, елементи витрат кожної бізнес-одиночки можуть бути класифіковані як важливі/надзвичайно бажані/корисні, і ця інформація буде представлена керівникам рішень.

Конференц-рішення підтримуються комп'ютерно-програмним забезпеченням. Це дає змогу учасникам конференцій, котрі приймають рішення, визначати основні сфери послуг і ресурси, що їх реалізують. Витрати та переваги рівнів діяльності даються оцінками й побудовані на графіку – їх можна змінювати, щоб уможливити оцінку наслідків для надання послуг. Хоча це може бути ефективним інструментом, проте основну увагу зосереджено на сервісному рівні, що ускладнює застосування в різних службах. Крім того, це вимагає багато часу й спеціалістів із відповідним програмним забезпеченням.

Бюджетування на основі результативності полягає в тому, щоб об'єднати інформацію про ефективність із розподілом та управлінням ресурсами. Бюджети на основі результатів повинні містити інформацію про такі елементи: вхід (вимірюваний у грошовому вираженні); виходи (одиночки виходу); дані про ефективність/продуктивність (вартість за активність); інформація про ефективність (рівень досягнення мети).

Подібно до бюджетного формування на основі нуля, підхід, що ґрунтується на ефективності, повинен починатися на політичному рівні з організацією, яка розробляє чіткі цілі політики. Менеджери повинні потім розробити відповідні показники ефективності, які відслідковуватимуть досягнення цих цілей. Ці цілі ефективності інтегруються з підготовкою бюджету, щоб забезпечити узгодження планів витрат зі звітами про ефективність у той час, коли розпочато бюджетний процес. Наприкінці кожного бюджетного періоду може бути проведений аудит, який вимірює результати програм із використанням тих самих показників ефективності, які виникають у процесі бюджетування.

Участь у бюджеті застосовується переважно органами місцевого самоврядування у Великій Британії й інших країнах (це виникло в Бразилії в середині 1980-х років) та спроби дати місцевим групам права на бюджетний процес. Місцеві громади мають право говорити про пріоритетність послуг або проектів через такі заходи, як обговорення громад, громадські вибори й публічні збори або навіть голосування у фейсбук.

Потенційні переваги підходу включають поліпшення процесу прийняття рішень; краще розуміння процесів бюджетування; люди беруть на себе відповідальність за дії, у яких вони беруть участь; проекти є демократичними та прозорими; зменшуються цинізм або апатія до місцевої влади.

Можливі недоліки – це участь громади в прийнятті рішень може бути низькою; бюджетні асигнування бувають одноразовими та спричиняють проблеми з поглядом неперервності фінансування; багато ключових місцевих послуг, у яких зацікавлена громадськість, не підлягають контролю місцевого самоврядування; організації, які отримують вигоду від додаткового фінансування, можуть не обов'язково дотримуватися тих самих бюджетних дисциплін і процедур, що й інші державні органи.

Бюджетування, обмежене ресурсами полягає в застосуванні лімітів до певних ресурсів (наприклад персоналу або обладнання).

Висновки й перспективи подальшого дослідження. Уже зі значного переліку різних варіантів та напрямів бюджетування можна сказати, що інтерес до традиційного бюджетування знижується,

проте зростає застосування та апробування нових варіантів бюджетування. Їх об'єднує ґрунтування на маркетинговому підході, у якому стратегічні рішення організацій і підприємств основні на вивченні потреб споживачів товарів і послуг. Також з'являються механізми, коли саме кінцеві споживачі і є тими, хто приймає остаточні рішення щодо спрямування коштів та ресурсів. І на часі застосування іншого підходу до маркетингового бюджетування як до управлінської технології, покликаної розробити й виконати стратегічні цілі підприємства чи організації, спрямовані на формування та задоволення потреб споживачів, що є предметом подальших досліджень у цьому напрямі.

Джерела та література

1. Долгополова О. В. Складові елементи бюджетування на підприємстві. *Вісник соціально-економічних досліджень Одеського національного економічного університету*. Одеса: ОДЕУ, 2009. № 35. С. 185–189.
2. Budgeting practice and organisational structure. URL: http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/cig_tg_budgeting_mar08.pdf.
3. Financial planning: Realizing the value of budgeting and forecasting. URL: <https://www.pwc.com/>.
4. Директиви та керівництво ESOMAR: вид. Укр. асоціації маркетингу/упоряд.; перед. сл. А. Ф. Павленка; пер. з англ. мови Ю. М. Друзя та ін. Київ, 2003. 180 с.
5. Alternative Budgeting Methods. URL: <https://www.globalfsconsulting.com/display>.
6. Financial planning: Realizing the value of budgeting and forecasting. URL: <http://www.cfo.com>.
7. Evolutions in Budgetary Practice. Paris: OECD.World Bank (2007). Budgeting and Budgetary URL: <http://siteresources.worldbank.org>.
8. Рудик. Н. І. Розвиток бюджетування як маркетингової управлінської технології. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 1. URL: <http://global-national.in.ua>.

References

1. Dolhopolova O. V. (2009) Skladovi elementy biudzhetuвання na pidpriemstvi [Components of budgeting at the enterprise]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu* [Bulletin of social and economic researches of the Odessa national economic university], № 35, s. 185–189 [Ukrainian]
2. Budgeting practice and organisational structure [Electronic resource] (2017). URL: http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/cig_tg_budgeting_mar08.pdf. [English]
3. Financial planning: Realizing the value of budgeting and forecasting URL: <https://www.pwc.com/> [English]
4. Dyrektyvy ta kerivnytstvo ESOMAR (2003) [Directives and manuals of ESOMAR] – Vydannia Ukrainskoi asotsiatsii marketynhu [Publication of the Ukrainian Marketing Association] 180 s. [Ukrainian]
5. Alternative Budgeting Methods URL: <https://www.globalfsconsulting.com/display> [English]
6. Financial planning: Realizing the value of budgeting and forecasting URL: www.cfo.com [English]
7. Evolutions in Budgetary Practice, Paris, OECD.World Bank (2007). Budgeting and Budgetary – <http://siteresources.worldbank.org> [English]
8. Rudyk. N.I. (2018) Rozvytok biudzhetuвання yak marketynhovoї upravlynskoї tekhnolohii [Development of budgeting as marketing management technology] – Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky [Global and national problems of the economy] № 28 [English]

Наталья Рудик. Развитие альтернативных направлений бюджетирования как способа маркетингового управления. В статье рассматриваются сущность бюджетирования. Акцентируется внимание, что в бюджетировании происходит переход от традиционного бюджетирования к новым, альтернативным его направлениям. С помощью изучения различных источников исследовано, что традиционное бюджетирование в процессе использования имело много недостатков, что иногда приводило к отказу в его использовании (нереальные стратегические показатели, изменчивость макроэкономической среды, ухудшение корпоративной культуры в процессе соревнования за бюджет).

Проанализированы альтернативные подходы к традиционному бюджетированию. В частности это непрерывное или движимое планирование, предыдущий год плюс процент, бюджет снизу вверх, бюджет сверху вниз, бюджет, основанный на будущей деятельности, бюджет на основе нуля, бюджет на основе спроса, бюджет на основе драйверов.

Также внимание уделяется таким методам бюджетирования, как бюджетирование на основе приоритетов, конференц-решение, бюджетирование на основе результативности, участие в бюджете, бюджетирование, ограниченное ресурсами.

Делаем вывод, что все эти новые направления бюджетирования объединяет базирование на маркетинговом подходе, в котором стратегические решения организаций и предприятий основаны на изучении потребностей потребителей товаров и услуг. Также появляются механизмы, когда именно конечные потребители и являются теми, кто принимает окончательные решения о направлении средств и ресурсов.

Это позволило предположить применение иного подхода к маркетинговому бюджетированию как к управленческой технологии, призванной разработать и выполнить стратегические цели предприятия или организации, направленные на формирование и удовлетворение потребностей потребителей.

Ключевые слова: бюджетирование, подвижной бюджет, бюджет снизу вверх, бюджет, основанный на будущей деятельности, бюджет на основе нуля, бюджет на основе спроса, бюджет сверху вниз.

Nataliia Rudyk. Development of Alternative Areas of Budgeting as a Way of Marketing Management. The article discusses the essence of budgeting. It is emphasized that in budgeting there is a transition from traditional budgeting to new, alternative lines of budgeting. Through the study of various sources, it has been investigated that traditional budgeting in the use process has had many shortcomings, which sometimes led to the rejection of its use (unrealistic strategic indicators, the variability of the macroeconomic environment, deterioration of corporate culture during the competition for the budget).

Analyzed alternative approaches to traditional budgeting. In particular: Rolling forecast, Last year plus percentage, Bottom up, Top down, Activity based budgeting, Zero based budgeting, Demand pull, Driver-based planning.

Also, attention is paid to such methods of budgeting, as budgeting on the basis of priorities, conference decisions, budgeting on the basis of performance, participation in the budget, budgeting with limited resources.

It is concluded that all these new directions of budgeting combine the basing on a marketing approach in which strategic decisions of organizations and enterprises are based on the study of the needs of consumers of goods and services. Also, there are mechanisms where end consumers are the ones who make final decisions about directing funds and resources.

This made it possible to assume the application of another approach to marketing budgeting as a management technology, designed to develop and implement the strategic objectives of an enterprise or organization aimed at shaping and meeting the needs of consumers.

Key words: budgeting, moving budget, bottom-up budget, future-based budget, zero-based budget, demand-driven budget, top-down budget.

Стаття надійшла до редакції 16.01.2018 р.

УДК 332.012.334

Любов Ліпич,

доктор економічних наук, професор, декан факультету економіки та управління, Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки;
E-mail: Lipych.Liubov@eenu.edu.ua

Лариса Янковська,

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри страхування, Приватний вищий навчальний заклад «Львівський університет бізнесу та права»;
E-mail: business_law@ukr.net

Оксана Хілуха,

кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, безпеки та інноваційної діяльності підприємства, Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки;
E-mail: oksaanka@ukr.net

Мирослава Кушнір,

доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Приватний вищий навчальний заклад «Львівський університет бізнесу та права»;
E-mail: oksaanka@ukr.net

Ірина Волинець,

кандидат економічних наук, старший викладач кафедри економіки, безпеки та інноваційної діяльності підприємства, Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки
E-mail: irynavolynets15@gmail.com

<https://doi.org/10.29038/2411-4014-2018-01-74-81>

Активізація лідерського потенціалу за різних умов діяльності комунальних підприємств

Задля підвищення ключових фінансових показників й обґрунтування ролі у фінансовому забезпеченні органів місцевого самоврядування, доцільно поглиблювати наукові уявлення й удосконалювати практичні підходи до вдосконалення системи управління комунальними підприємствами.

© Ліпич Л., Янковська Л., Хілуха О., Кушнір М., Волинець І., 2018