

УДК 658:005.5

**Бабашов Р.А.,**  
**аспірант\* кафедри економіки підприємства**  
**и корпоративного управління,**  
**Одеська національна академія зв'язи ім. А.С. Попова**

## **НОВЫЙ ПОДХОД К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ БЮДЖЕТНОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Постановка проблемы.** Современный уровень развития экономических отношений и условий функционирования предприятий обуславливает необходимость совершенствования подходов к планированию их деятельности. Основой постановки планирования в практической деятельности большинства предприятий сегодня является бюджетирование. Однако, многочисленные проблемы, связанные с применением традиционного бюджетирования, обусловили его дальнейшее развитие. В результате сформировались две концепции безбюджетного управления (Beyond Budgeting) и улучшенного бюджетирования (Better Budgeting), которые в дальнейшем стали основой создания и развития стратегического бюджетирования [7]. При этом, на сегодняшний день, тема стратегического бюджетирования изучена крайне недостаточно, что значительно усложняет возможности его распространения в практической деятельности предприятий.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Научный анализ литературы [2; 5-6; 8-9], посвященной вопросам стратегического бюджетирования, показал, что имеющиеся научные публикации носят одноаспектный характер, не отражают единый обоснованный взгляд на осмысление стратегического бюджетирования. С другой стороны, публикации практического характера говорят о необходимости системного рассмотрения данного вопроса, так как существует потребность в его понимании для деятельности предприятий. Один из нерешенных вопросов заключается в том, что на сегодняшний день нет единого мнения среди ученых и практиков, какие технологии Better и Beyond Budgeting относятся к стратегическому бюджетированию [7], не выработан обоснованный подход к применению стратегического бюджетного планирования, отвечающий современным требованиям управления.

**Постановка задания.** Целью статьи является обоснование научно-методических положений по разработке подхода к стратегическому бюджетному планированию деятельности предприятия на основании интеграции технологий улучшенного бюджетирования и безбюджетного управления.

**Изложение основного материала исследования.** Стратегическое бюджетное планирование является эволюционным этапом развития бюджетирования, его адаптации к современным требованиям, предъявляемым к управлению деятельностью предприятия. Исследования показывают, в рамках концепции стратегического бюджетирования могут быть сформированы разнообразные подходы к стратегическому бюджетному планированию на предприятии, сочетаая всевозможные технологии улучшенного бюджетирования и безбюджетного управления между собой с целью повышения результативности планирования при совместном использовании [7].

Как нами было отмечено ранее, на сегодняшний день нет единого мнения среди ученых, какие технологии Better и Beyond Budgeting относятся к стратегическому бюджетному планированию. Согласно работам В. П. Савчука и В. Неудачина [6; 9] стратегическое бюджетирование предполагает введение системы сбалансированных показателей BSC в бюджетирование предприятия, базируется на системе двойной петли, то есть прохождение информации происходит сверху вниз, а затем, снизу вверх, обеспечивая обратную связь. Тем самым в управлении предприятием формируются основы перехода к интерактивному планированию. Т. Г. Рыжакина [8] также полагает, что стратегическое бюджетирование должно быть реализовано через соединение системы бюджетирования предприятия с BSC. В работе Науменко Р. П. [6] рассматривается стратегическое бюджетирование через технологию процессно-ориентированного бюджетирования, предусматривающую реализацию стратегии предприятия как непрерывного процесса внедрения планов в соответствии с принятыми бюджетами. Однако в зарубежных источниках, процессно-ориентированное бюджетирование рассматривается лишь как одна из технологий улучшенного бюджетирования. Обобщающий результат данных исследований, на наш взгляд, отражает работа Вербы В. А. [3], которая не рассматривает вопросы стратегического бюджетирования, но делает вывод о том, что внедрение процессно-ориентированного бюджетирования является квинтэссенцией применения процессно-ориентированного управления предприятием, уже на базе внедрения BSC, процессно-ориентированного управления (ABM) и системы учета и управления затратами по видам

\* Науковий керівник: Отливанська Г.А. – к.е.н., доцент

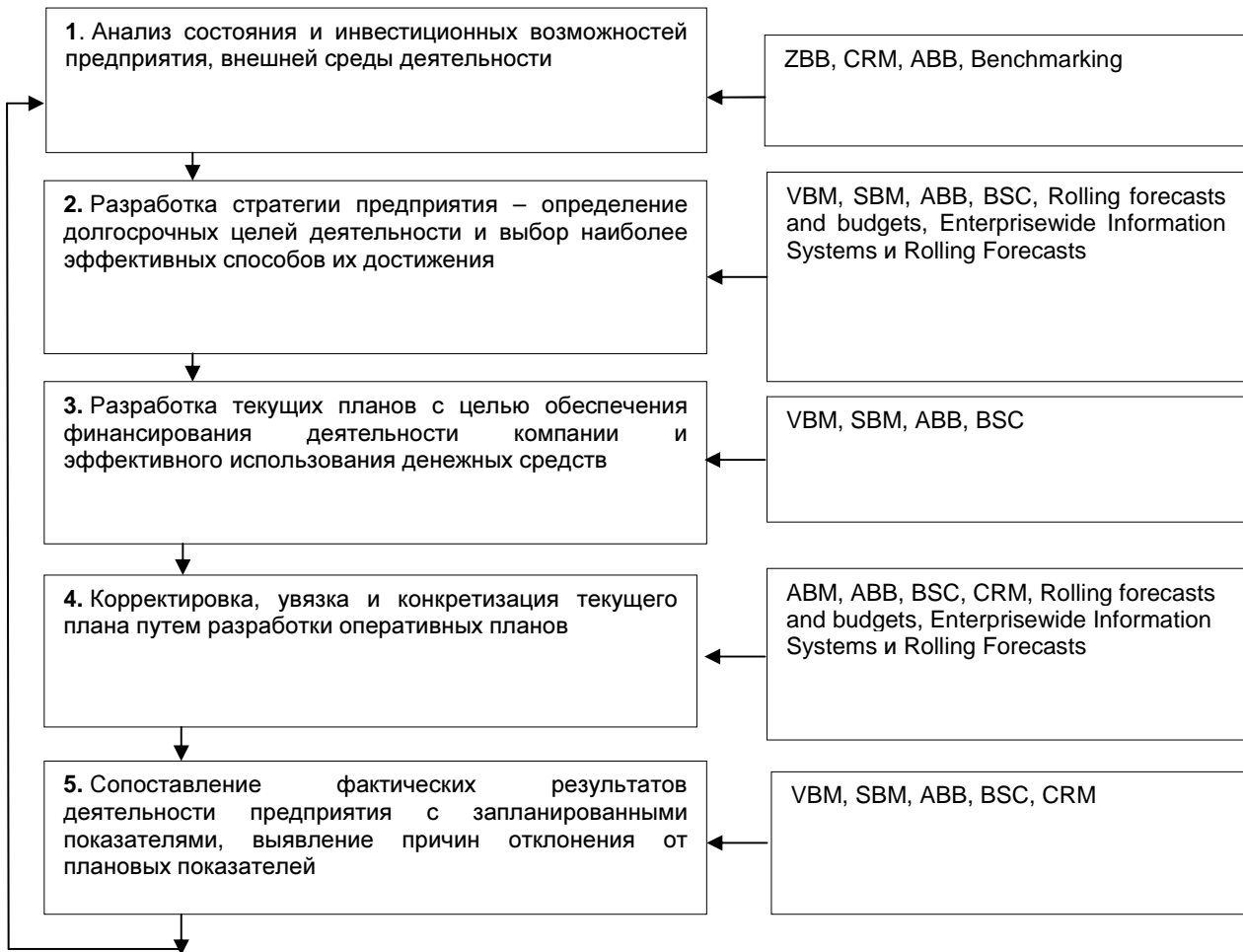
деятельности (ABC). То есть подчеркивает необходимость совместного применения различных технологий безбюджетного управления и улучшенного бюджетирования.

Кроме того, наличие других разнообразных технологий в рамках развития концепций Beyond и Better Budgeting, решающих как частные, так и общие проблемы планирования, контроля и координации деятельности предприятия, свидетельствует о том, что концепция стратегического бюджетирования может лежать в основе различных подходов стратегического бюджетного планирования, сочетая всевозможные технологии между собой, с целью повышения результативности планирования при совместном использовании.

Положения безбюджетного управления и улучшенного бюджетирования, трансформируясь в единую концепцию стратегического бюджетирования, через совокупность разработанных технологий, должны обеспечить соответствие подхода к управлению деятельностью (в том числе планированию) современным требованиям. Проведенные исследования показывают, что в основу нового подхода к стратегическому бюджетному планированию на предприятии должны быть заложены следующие положения, обеспечивающие выполнение современных требований, предъявляемых к планированию: система бюджетирования предприятия должна стать частью процесса реализации его стратегии и миссии, ориентироваться на максимизацию стоимости предприятия, его ценности для собственников и инвесторов; как важнейшая составляющая управления, бюджетное планирование должно быть ориентировано на оптимизацию и усовершенствование бизнес-процессов, то есть предусматривать переход к процессному управлению деятельностью предприятия.

Выполнение вышеупомянутых требований, по нашему мнению, возможно на основе синтеза управленческих технологий: процессно-ориентированного бюджетирования (ABB), сбалансированной системы показателей (BSC) и ценностно-ориентированного менеджмента (VBM). Необходимо отметить, что данные технологии ориентированы на реорганизацию системы управления предприятия через оптимизацию организационной структуры, пронизывая все уровни и процессы. ABB – ориентированно на построение бюджетов по бизнес-процессам, а не по функциям, тем самым направлено на реализацию процессного подхода к управлению. BSC – обеспечивает подчинение системы планирования реализуемой предприятием стратегии. VBM – ориентирует систему бюджетного планирования на максимизацию стоимости предприятия, его ценности для собственников и инвесторов. Также, BSC и ABB являются технологиями управления, основанными на процессном подходе, что, в свою очередь, упростит их совместное применение. Кроме того, с целью повышения эффективности процесса планирования в целом, целесообразно дополнить интеграцию технологий ABB, BSC и VBM другими из инструментария безбюджетного управления и улучшенного бюджетирования, так как многообразие и разноплановость решаемых ими задач позволяет использовать различные технологии в процессе планирования на каждом из его этапов (рис. 1). Например, скользящие прогнозы и информационные системы (Enterprisewide Information Systems и Rolling Forecasts) расширяют возможности менеджмента по корректировке планов в зависимости от изменения условий функционирования, устраняя жесткую привязанность к установленным значениям показателей. Технологии бенчмаркинга, бюджетирование с нуля (ZBB), модели управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) являются инструментом, повышающим результативность планирования на этапе формирования его информационной базы, проведения анализа состояния предприятия, определения инвестиционных возможностей и разработки стратегии.

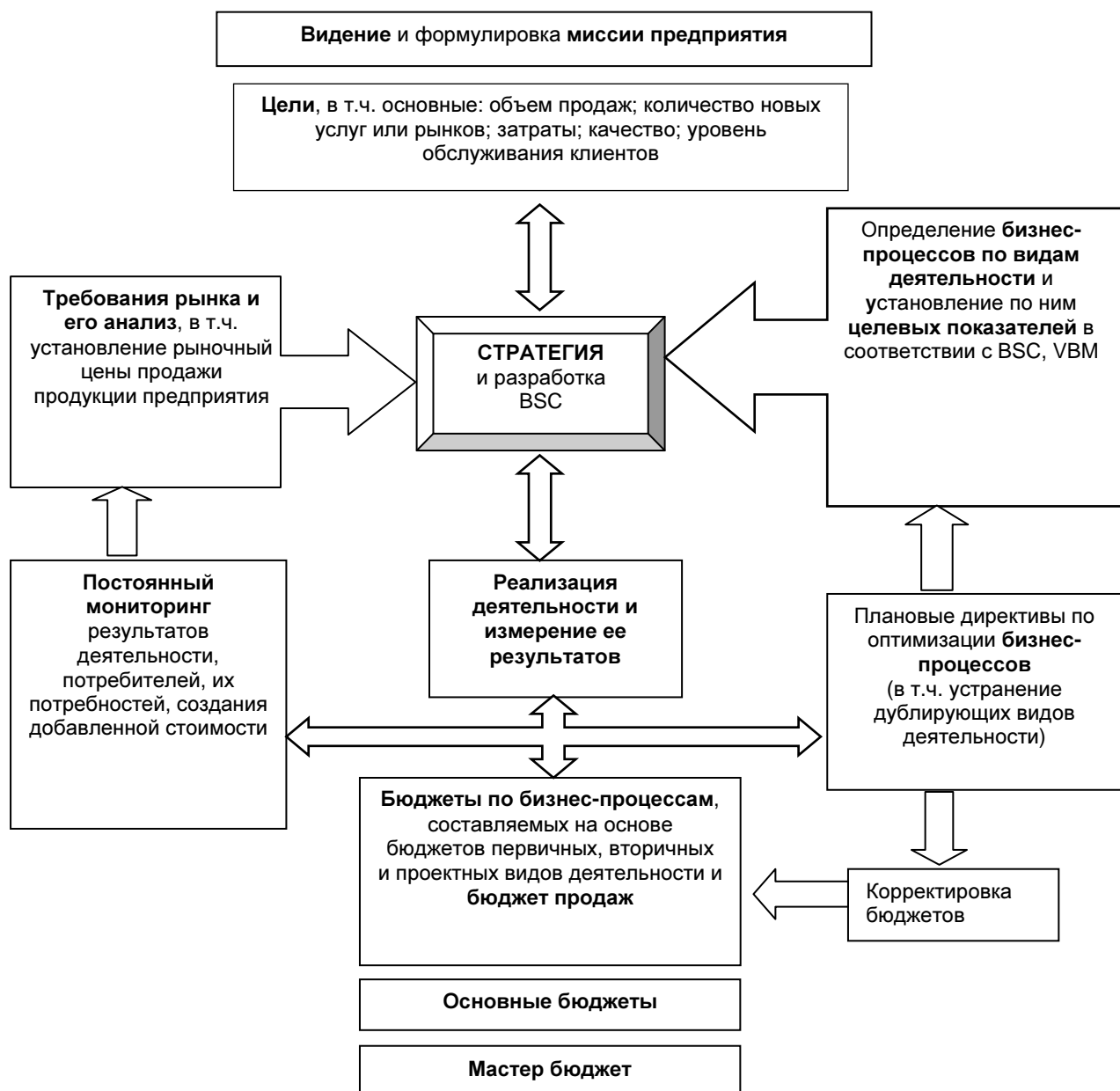
Как известно, эффективное планирование должно предусматривать комплексное улучшение всей деятельности предприятия. Этого можно достичь при условии, когда система управления включает и финансовые, и нефинансовые показатели [4]. Поэтому менеджмент предприятия должен располагать теми и другими показателями, способными отразить происходящие изменения. Таким образом, при постановке стратегического бюджетного планирования нужно учесть данное условие. Но в силу того, что система бюджетирования является финансовой составляющей управления, предлагается качественные показатели попытаться отразить через количественные. Отобранные показатели должны пронизывать все уровни бюджетирования от операционных бюджетов, в которых допустимы количественные натуральные измерители, до мастер бюджета предприятия (чисто финансовый документ), отражая, с одной стороны, эффективность выполняемых бизнес-процессов, с другой стороны, выполнение задач, связанных с реализацией стратегии предприятия. Измерители эффективности бизнес-процессов должны быть ориентированы на будущее развитие предприятия и связаны с созданием стоимости. Поэтому при объединении BSC, ABB, и VBM необходимо ключевые показатели и характеристики стратегического развития предприятия перевести в плоскость системы бюджетирования, при этом, планировать их требуемый размер и по предприятию в рамках основных бюджетов компании, по отдельным структурным подразделениям предприятия, в бюджетах по центрам прибыли или процессной ответственности, по продуктам или бизнес-процессам в рамках операционных бюджетов, обеспечивая ресурсную составляющую выпуска планового объема продукта.



**Рис. 1. Применение технологий стратегического бюджетирования в процессе планирования предприятия**

*Источник : разработано автором*

Исследование теоретических основ и методических аспектов применения технологий BSC, ABB, и VBM [1; 4; 10] показало, что базой разработки и применения стратегического бюджетного планирования должно стать процессно-ориентированное бюджетирование, в систему центров прибыли и процессной ответственности которого вводится инструментарий BSC и VBM. На рис. 2 представлена структурно-логическая процедура реализации подхода к стратегическому бюджетному планированию на основе интеграции технологий ABB, BSC и VBM.



**Рис. 2. Структурно-логическая процедура реализации подхода стратегическому бюджетному планированию деятельности предприятия**

Источник : разработано автором

Таким образом, в основу создания нового подхода к стратегическому бюджетному планированию заложена интеграция ABB, BSC и VBM, а имеющиеся в его арсенале другие управленческие технологии повысят результативность планирования деятельности на различных этапах.

**Выводы из проведенного исследования.** Обоснован новый подход к стратегическому бюджетному планированию деятельности предприятия, базирующийся на интеграции процессно-ориентированного бюджетирования, сбалансированной системы показателей и ценностно-ориентированного менеджмента, а также, предполагающий использование других технологий улучшенного бюджетирования и безбюджетного управления в планировании с целью повышения эффективности его применения на предприятии.

В рамках подхода к стратегическому бюджетному планированию деятельности предприятия разработана структурно-логическая процедура его реализации, которая отражает организационно-экономические взаимосвязи интеграции технологий процессно-ориентированного бюджетирования, сбалансированной системы показателей и ценностно-ориентированного менеджмента, как базовых элементов, в рамках разработанного подхода.

Предложенный подход к стратегическому бюджетному планированию деятельности предприятия позволит создать единую современную платформу планирования, координации и контроля, охватывающей стратегический, текущий и оперативный уровень управления.

Проведенные исследования являются лишь одним из первых шагов на пути полноценного осмысления и создания основы внедрения стратегического бюджетного планирования деятельности предприятия. Открытыми остаются множество вопросов, например, такие как: обоснование системы стратегических ориентиров для предприятий, отвечающей трем основным технологиям, заложенным в основу подхода – ABB, BSC, и VBM, а также, учитывающей отраслевую специфику деятельности и уровни системы бюджетирования предприятия.

#### Библиографический список

1. Бримсон Дж. Процессно ориентированное бюджетирование. Внедрение нового инструмента управления стоимостью компании / Дж. Бримсон, Дж. Антос, Дж. Коллинз ; [пер. с англ. В.Д. Горюновой; под общ. ред. В.В. Неудачина]. – М. : Вершина, 2007. – 336 с.
2. Бюджетирование по главному [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.strategy.com.ua/Articles/Content?Id=366>
3. Верба В.А. Принципи і методи планування в процесній компанії / В.А. Верба // Економічний простір : [зб. наук. пр.]. – 2008. – № 17.– С. 127-136.
4. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. – [2-е изд., испр. и доп.]. – М. : Олимп-Бизнес, 2003. – 320 с.
5. Науменко Р.П. Забезпечення реалізації стратегії розвитку підприємства на основі процесно-орієнтованого бюджетування : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. : спец. 08.00.04. / Науменко Роман Петрович. – Запоріжжя : Запорізька Державна Інженерна Академія, 2014. – 292 с.
6. Неудачин В. Стратегічне бюджетування на основі BSC / В. Неудачин // Контракти. – 2005. – №7 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://alls.in.ua/>
7. Отливанська Г.А. Сучасні концепції та технології бюджетування / Г.А. Отливанська, Р.А. Бабашов // Банківська справа. – 2015. – № 1(132). – С. 74-87.
8. Рыжакина Т.Г. Бюджетирование как инструмент управления стратегией предприятия / Т.Г. Рыжакина // Российское предпринимательство. – 2013. – № 12 (234). – С. 40-46.
9. Савчук В.П. Стратегическое бюджетирование / В.П. Савчук [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://gaap.ru/articles/strategicheskoe\\_byudzhetrovanie/#%5B2%5D](http://gaap.ru/articles/strategicheskoe_byudzhetrovanie/#%5B2%5D)
10. Эшуорт Г. Менеджмент, основанный на ценности: Как обеспечить ценность для акционеров / Г. Эшуорт, П. Джеймс ; [пер. с англ.]. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 190 с.

#### References

1. Brimson, Dzh., Antos Dzh. and Kollinz, Dzh. (2007), *Protsessno orientirovannoe biudzhetrovanie. Vnedrenie novogo instrumenta upravleniia stoimosti kompanii* [Activity-based budgeting. Driving value using], Translated by V.V. Neudachin, Vershina, Moscow, Russia, 336 p.
2. *Biudzhetrovanie po glavnomu* [Budgeting on the main], available at: <http://www.strategy.com.ua/Articles/Content?Id=366> (access date September 15, 2015).
3. Verba, V.A. (2008), "Principles and methods of planning process", *Ekonomichnyi prostir, zb. nauk. prats*, no. 17, pp. 127-136.
4. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2003), *Sbalansirovannaia sistema pokazateley. Ot strategii k deystviu* [The balanced scorecard: translating strategy into action], Olimp-Biznes, Moscow, Russia, 320 p.
5. Naumenko, R.P. (2014), "Ensuring development strategy based on process-oriented budgeting", Dissertation of Cand. Sc. (Econ.), 08.00.04, Zaporizka Derzhavna Inzhenerna Akademiia, Zaporizhzhia, Ukraine, 292 p.
6. Neudachyn, V. (2005), "Strategic budgeting based BSC", *Kontrakty*, no. 7, available at: <http://alls.in.ua/> (access date September 15, 2015).
7. Otlyvanska, H.A. and Babashov, R.A. (2015), "Modern concepts and technologies budgeting", *Bankivska sprava*, no. 1(132), pp. 74-87.
8. Ryzhakina, T.G. (2013), "Budgeting as a tool for managing enterprise strategy", *Rossiyskoe predprinimatelstvo*, no. 12 (234), pp. 40-46.
9. Savchuk, V.P. "Strategic budgeting", available at: [http://gaap.ru/articles/strategicheskoe\\_byudzhetrovanie/#%5B2%5D](http://gaap.ru/articles/strategicheskoe_byudzhetrovanie/#%5B2%5D) (access date September 15, 2015).
10. Eshuort, H. and Dzheims, P. (2009), *Menedzhment, osnovanny na tsennosti: Kak obespechit tsennost dlia aktsionerov* [Management based on values: How to ensure value for shareholders], INFRA-M, Moscow, Russia, 190 p.

#### Бабашов Р.А. НОВЫЙ ПОДХОД К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ БЮДЖЕТНОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Цель – обоснование научно-методических положений по разработке подхода к стратегическому бюджетному планированию деятельности предприятия на основании интеграции технологий улучшенного бюджетирования и безбюджетного управления.

**Методика дослідження.** В ході дослідження використані методи абстрагування, синтезу, порівняння при обґрунтуванні базових технологій стратегічного бюджетного планування діяльності підприємства; формальної логіки, систематизації та узагальнення для розробки структурно-логічної процедури реалізації підходу до стратегічного бюджетного планування діяльності підприємства.

**Результати.** Сформульовані положення, що забезпечують відповідність стратегічного бюджетного планування діяльності підприємства сучасним вимогам. Обґрунтовано новий підхід до стратегічного бюджетного планування діяльності підприємства, що базується на інтеграції процесно-орієнтованого бюджетування, збалансованої системи показників та ціннісно-орієнтованого менеджменту, а також, що передбачає використання інших технологій поліпшеного бюджетування та безбюджетного управління в процесі планування діяльності підприємства з метою підвищення його ефективності. Розроблено структурно-логічну процедуру реалізації підходу до стратегічного бюджетного планування діяльності підприємства.

**Наукова новизна.** Отримано подальший розвиток теоретичних та методичних положень стратегічного бюджетування як сучасної концепції постановки планування, координації та контролю управлінських рішень в межах реалізуваної підприємством стратегії, інтересів власників в умовах переходу до процесного підходу в управлінні.

**Практична значимість.** Новий підхід до стратегічного бюджетного планування спрямований на підвищення ефективності процесу планування на підприємствах, відповідність процесу планування на підприємстві новому рівню розвитку економічних відносин.

**Ключові слова:** стратегічне бюджетне планування, інтеграція, процесно-орієнтоване бюджетування, збалансована система показників, ціннісно-орієнтований менеджмент.

#### **Babashov R.A. NEW APPROACH TO STRATEGIC BUDGET PLANNING OF ENTERPRISE ACTIVITY**

**Purpose** is justification of scientific and methodological provisions for the development of a strategic approach to budget planning based on the integration of better and beyond budgeting technology.

**Methodology of research.** There are abstraction, synthesis, comparison methods. These used for justifying the basic technologies of strategic budget planning. Methods formal logic, systematization and generalization used for the development of structural and logical procedures for implementing the approach to strategic budget planning of the enterprise activity.

**Findings.** Thesis defined to ensuring compliance with the strategic planning budget of the enterprise activity to modern requirements. A new approach to strategic budget planning justified. It base on the integration of activity-based budgeting, balanced scorecard and value-based management, as well as involving the use of other better and beyond budgeting technologies in the planning process of the company. The structural and logical procedure of implementation of the strategic budgeting approach in the enterprise is given.

**Originality.** Theoretical and methodical aspects of strategic budgeting is developed as a modern concept of staging the planning, coordination and supervision of management decisions, as part of company strategy, the interests of the owners? in the transition to the process approach to management.

**Practical value.** A new approach to strategic budget planning aimed at improving the efficiency of the planning process in enterprises. It provides a connection the planning with the implemented strategy.

**Key words:** the strategic budget planning, integration, activity-based budgeting, balanced scorecard, value-based management.

#### **Бабашов Р.А. НОВИЙ ПІДХІД ДО СТРАТЕГІЧНОГО БЮДЖЕТНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

**Мета** – обґрунтування науково-методичних положень щодо розробки підходу до стратегічного бюджетного планування діяльності підприємства на підставі інтеграції технологій поліпшеного бюджетування та безбюджетного управління.

**Методика дослідження.** У ході дослідження використані методи абстрагування, синтезу, порівняння при обґрунтуванні базових технологій стратегічного бюджетного планування діяльності підприємства; формальної логіки, систематизації та узагальнення для розробки структурно-логічної процедури реалізації підходу до стратегічного бюджетного планування діяльності підприємства.

**Результати.** Сформульовані положення, що забезпечують відповідність стратегічного бюджетного планування діяльності підприємства сучасним вимогам. Обґрунтовано новий підхід до стратегічного бюджетного планування діяльності підприємства, що базується на інтеграції процесно-орієнтованого бюджетування, збалансованої системи показників та ціннісно-орієнтованого менеджменту, а також, що передбачає використання інших технологій поліпшеного бюджетування та безбюджетного управління в процесі планування діяльності підприємства з метою підвищення його ефективності. Розроблено структурно-логічну процедуру реалізації підходу до стратегічного бюджетного планування діяльності підприємства.

**Наукова новизна.** Одержано подальший розвиток теоретичних та методичних положень стратегічного бюджетування як сучасної концепції постановки планування, координації та контролю управлінських рішень в межах реалізуваної підприємством стратегії, інтересів власників в умовах переходу до процесного підходу в управлінні.

**Практична значимість.** Новий підхід до стратегічного бюджетного планування спрямований на підвищення ефективності процесу планування на підприємствах, відповідність процесу планування на підприємстві новому рівню розвитку економічних відносин.

**Ключові слова:** стратегічне бюджетне планування, інтеграція, процесно-орієнтоване бюджетування, збалансована система показників, ціннісно-орієнтований менеджмент.