

АДАПТИВНЕ БЮДЖЕТУВАННЯ – ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

Михайличенко Н. М.

Исследованы возможности адаптивного бюджетирования как эффективного инструмента управления в условиях кризисной экономики. Разработанная концептуальная модель адаптивного бюджетирования и бюджетного контроля отражает последовательность этапов составления бюджетов на разных уровнях управления, а также раскрывает связи, объединяющие бюджеты и источники информации из разных контуров наблюдения, которые должны использоваться во время их составления. Разработанная на основе концепции стратегического мышления модель адаптивной системы планирования позволит осуществлять процесс планирования на предприятии с максимальной эффективностью за счет чувствительного реагирования на изменения как в окружающей среде предприятия, так и в самом предприятии как в сложной динамической системе.

Досліджено можливості адаптивного бюджетування як ефективного інструменту управління в умовах кризової економіки. Розроблена концептуальна модель адаптивного бюджетування і бюджетного контролю відбиває послідовність етапів складання бюджетів на різних рівнях управління, а також розкриває зв'язки, що поєднують бюджети та джерела інформації із різних контурів спостереження, які мають використовуватись під час їх складання. Розроблена на засадах концепції стратегічного мислення модель адаптивної системи планування дозволить здійснювати процес планування на підприємстві з максимальною ефективністю за рахунок чутливого реагування на зміни як у навколишньому середовищі підприємства, так і в самому підприємстві як у складній динамічній системі.

This article explores the possibilities of adaptive budgeting as an effective management tool in a crisis economy. The conceptual model is adaptive budgeting and budgetary control reflects the sequence of stages of budgeting at different levels of government, and reveals the ties that bind budgets and sources of information of different circuits observations to be used during their preparation. Developed based on the concept of strategic thinking model adaptive planning will make the planning process at the plant at maximum efficiency by sensitive responses to changes in the environment of the enterprise and in the company as in a complex dynamic system.

Михайличенко Н. Н.

канд. экон. наук, доц. ДГМА,
zmij_natalka@mail.ru

ДГМА – Донбасская государственная машиностроительная академия, г. Краматорск.

УДК 658.14

Михайличенко Н. М.

АДАПТИВНЕ БЮДЖЕТУВАННЯ – ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

В умовах кризової економіки особливої актуальності набувають питання якості управлінської роботи на підприємствах. На кожному етапі ланцюжка управлінських функцій необхідно застосовувати методичні підходи, які стануть підґрунтям для прийняття управлінських рішень, максимально адекватних поточній економічній ситуації. Основою для такого гнучкого менеджменту має стати адаптивна система бюджетування на підприємстві, яка дозволить управлінському персоналу не тільки гнучко реагувати на негативні впливи навколишнього середовища, але і своєчасно виявляти й актуалізовувати приховані потенціали розвитку підприємства.

Проблемам організації економічної роботи з планування та бюджетування присвячували свої роботи численні вітчизняні та зарубіжні вчені, такі як: Р. Л. Акофф, Л. Є. Басовський, І. В. Зятковський, В. Колпаков, О. О. Орлов, С. М. Петренко, В. М. Попов, В. М. Самочкін, О. О. Терещенко, А. Х. Тейлор, втім, робіт, присвячених організації на підприємстві адаптивної системи бюджетування, досі ще недостатньо [1–11].

Мета статті – закласти методичне підґрунтя для формування системи адаптивного бюджетування як ефективного інструменту управління в кризових умовах.

З огляду на ознаку ролі, яку планування відіграє в процесі управління, можна відокремити стратегічне, тактичне, оперативне та диспозитивне (проміжне) планування. Роль планування взагалі як такого найкраще всього можна визначити, з'ясувавши місце в процесі управління цих чотирьох різновидів планування.

Побудуємо модель співвідношення стратегічного, тактичного, оперативного та диспозитивного планування на засадах концепції стратегічного мислення Д. Дьорнера (рис. 1, 2). Дивлячись с позицій концепції стратегічного мислення, контролінг є спрямованим на такий менеджмент, в результаті якого відбувається перехід від наявної на даний момент ситуації (образ сьогодення) до ситуації, що є бажаною на конкретний момент у майбутньому (образ майбутнього) шляхом досягнення проміжних цілей.

Блок ОС (образ сьогодення) описує наявну на момент планування ситуацію за допомогою як кількісних (виробнича потужність, виторг від реалізації, витрати, прибуток), так і якісних показників (що надають інформацію щодо ефективності діяльності підприємства). Слід відмітити, що варто брати до уваги не тільки внутрішнє середовище підприємства, але і зовнішнє економічне середовище: контрагенти (клієнти, партнери), конкуренти, загальноекономічні тенденції, політична ситуація, зміни у законодавстві, зв'язки з громадськістю, тощо.

Блок ОМ (образ майбутнього) покликаний відбити бажану у майбутньому ситуацію. Необхідно стежити за тим, щоб образ майбутнього не вступав у протиріччя з місією підприємства. До розробки цього блоку необхідно підходити, опанувавши навичками стратегічного мислення, тому що планування і прийняття рішень на інтуїтивному рівні усе частіше призводить до помилок, оскільки мисленню людини властива екстраполяція відповідно до лінійних залежностей, у той час як у реальності частіше зустрічається експоненціальна залежність.

Блок ОС (образ сьогодення) описує наявну на момент планування ситуацію за допомогою як кількісних (виробнича потужність, виторг від реалізації, витрати, прибуток), так і якісних показників (що надають інформацію щодо ефективності діяльності підприємства). Слід відмітити, що варто брати до уваги не тільки внутрішнє середовище підприємства, але і зовнішнє економічне середовище: контрагенти (клієнти, партнери), конкуренти, загальноекономічні тенденції, політична ситуація, зміни у законодавстві, зв'язки з громадськістю, тощо.

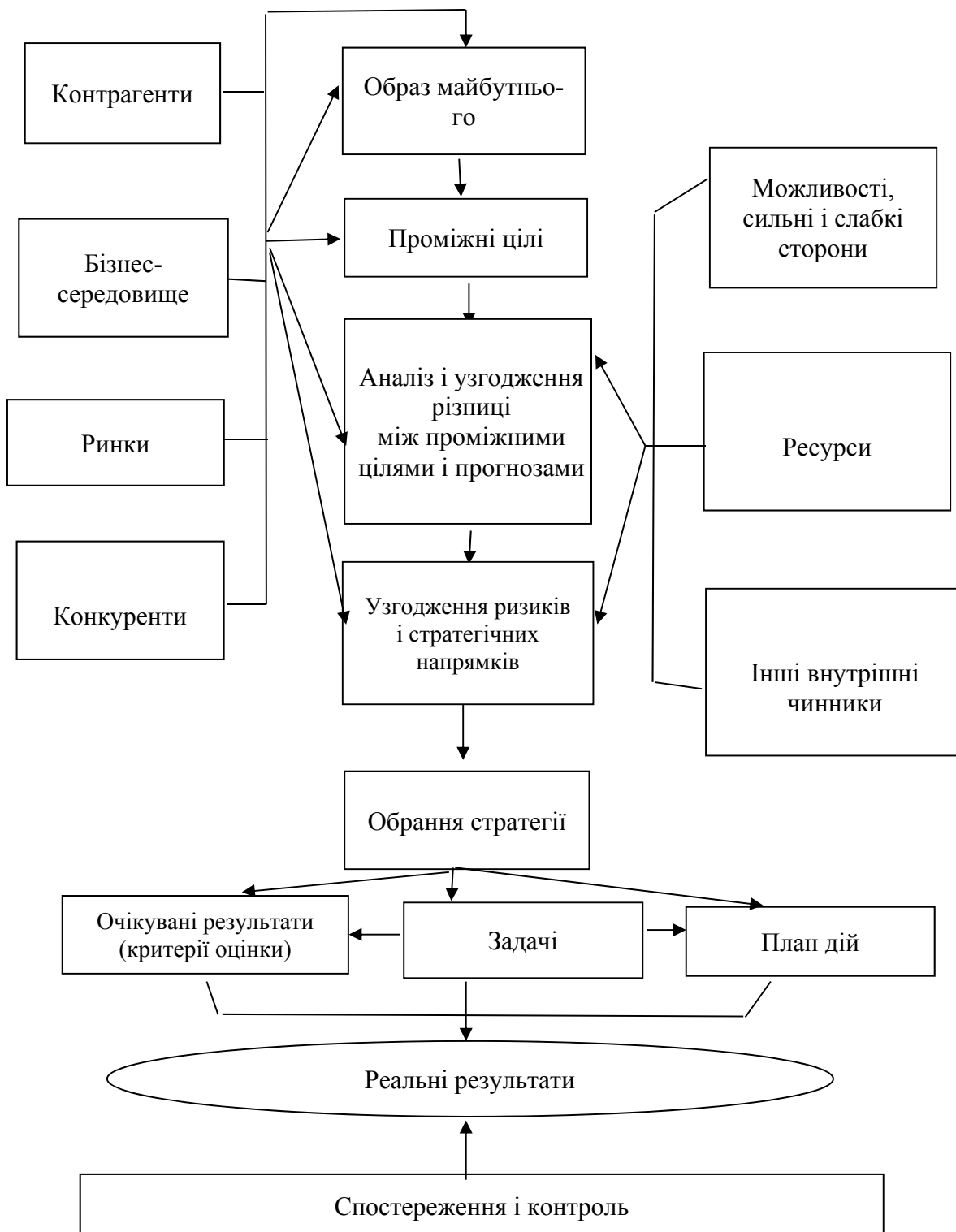


Рис. 1. Процес адаптивного планування (концептуальна модель)

Блок ОМ (образ майбутнього) покликаний відбити бажану у майбутньому ситуацію. Необхідно стежити за тим, щоб образ майбутнього не вступав у протиріччя з місією підприємства.

До розробки цього блоку необхідно підходити, опанувавши навичками стратегічного мислення, тому що планування і прийняття рішень на інтуїтивному рівні усе частіше призводить до помилок, оскільки мисленню людини властива екстраполяція відповідно до лінійних залежностей, у той час як у реальності частіше зустрічається експоненціальна залежність.

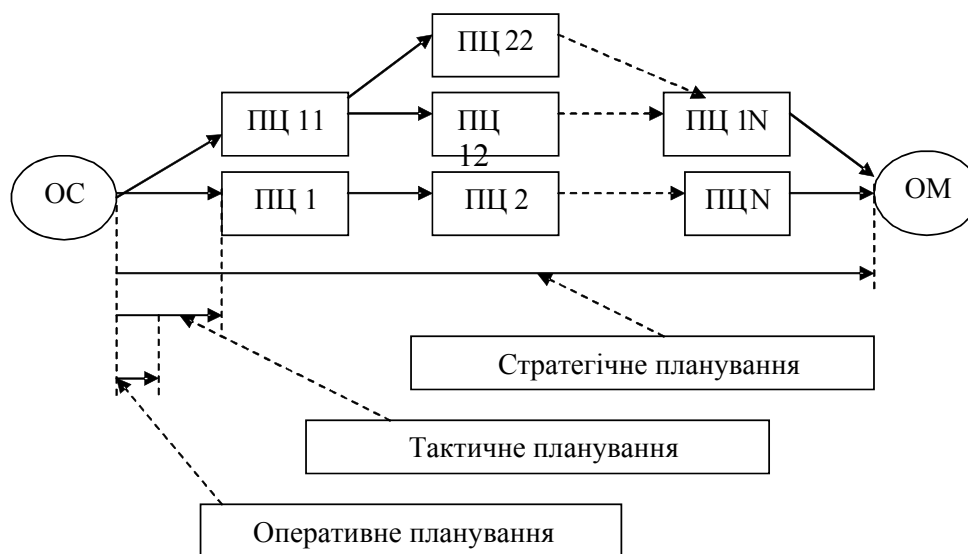


Рис. 2. Модель співвідношення стратегічного, тактичного та оперативного планування

У короткостроковому періоді розбіжності не такі великі, але під час створення образу майбутнього така помилка може призвести до того, що підприємство перестане бути об'єктивно необхідним суспільству. Тому доцільною представляється розробка і проведення спеціальних тренінгів для управлінського персоналу (особливо, для контролерів), що дають навички стратегічного мислення.

Блоки ПЦ 1...ПЦ N (проміжна ціль 1...N) відбивають послідовні етапи в досягненні ОМ. Водночас, вони є етапами досягнення образу майбутнього і критеріями для контролю над цим процесом. Розгалуження забезпечують гнучкість системи планів на випадок важливих змін параметрів економічного середовища підприємства, таких як набуття нових партнерів, нові ринкові тенденції, зміни в законодавстві тощо. Безумовно, альтернативні плани не можуть бути пророблені з тією ж детальністю, що й головний план, вони покликані тільки відбивати загальний напрямок. Деталізація планів за альтернативною гілкою повинна проводитись безпосередньо після ухвалення рішення про перехід на цю гілку.

Кожна з проміжних цілей на етапі її досягнення стає свого роду образом майбутнього меншого масштабу, і шлях її досягнення теж може бути представлений за допомогою проміжних цілей другого порядку. Цьому відповідають різні рівні планування: стратегічне планування – досягненню основного ОМ; тактичне – описує шлях до ключової проміжної цілі; річний (оперативний) план в остаточному підсумку повинен описати пункт, у якому підприємство опиниться після закінчення цього проміжку часу.

Згідно з концепцією стратегічного мислення, планування на підприємстві можна представити як систему вбудованих одна в одну сфер планування. З цієї точки зору стратегічне, оперативне та диспозитивне планування можна визначити як інструменти досягнення образу майбутнього виходячи з умов образу сьогодення.

Стратегічне планування відповідає саме за напрямок руху, місію підприємства, образ його майбутнього. Крім того, стратегічне планування розглядає сучасну ситуацію на підприємстві, його позицію на ринку, зв'язки з контрагентами тощо, що в сукупності становить його образ сьогодення. І нарешті, під час стратегічного планування обирається шлях досягнення головної мети, який становлять ланки проміжних цілей, а також визначаються альтернативні шляхи на випадок значущих подій, що мають меншу прогнозу ймовірність, ніж чинники, які зумовили вибір магістрального шляху. Рис. 2 розкриває провідну роль стратегічного планування на підприємстві.

Тактичне і оперативне планування являють собою процеси розробки проміжної цілі певного рівня у вигляді комплексу планових показників на певний час (для оперативного планування – на рік), а також визначення шляху досягнення цієї цілі (знов таки у вигляді ланки проміжних цілей нижчого рівня) та альтернативних гілок плану. Тактичне і оперативне планування, таким чином, розглядають проміжну ціль як свого роду образ майбутнього меншого масштабу (рис. 3, 4).

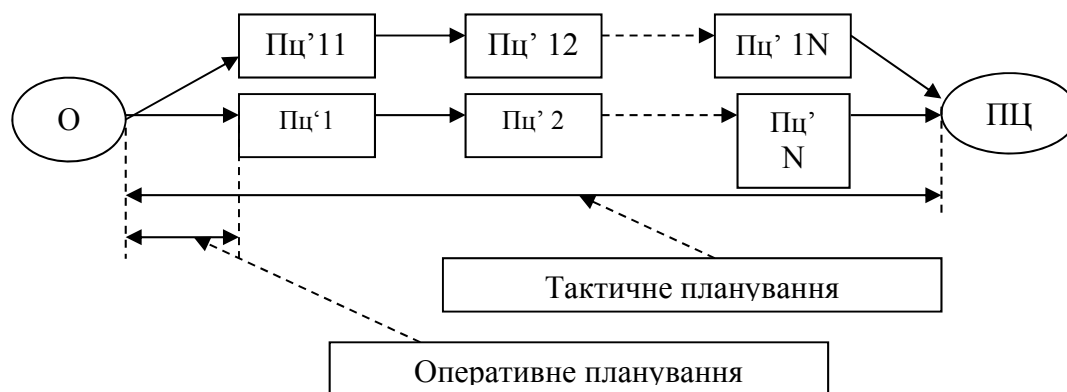


Рис. 3. Модель співвідношення тактичного і оперативного планування

Таким чином, ПЦ 1 тактичного планування є образом майбутнього для оперативного планування, тобто останнє так само відноситься до тактичного планування, як тактичне планування відноситься до стратегічного.

Тактичний і оперативний плани повинні бути детально розробленими і містити конкретні планові показники, на відміну від стратегічного планування, для якого це не дозволяє зробити надто далекий горизонт планування.

Крім того, стратегічний план повинен переглядатись згідно з результатами виконання оперативного, а врешті решт, і тактичного плану, оскільки зміни у навколишньому середовищі можуть вимагати не тільки переходу на іншу гілку стратегічного плану, але й переформулювання образу майбутнього.

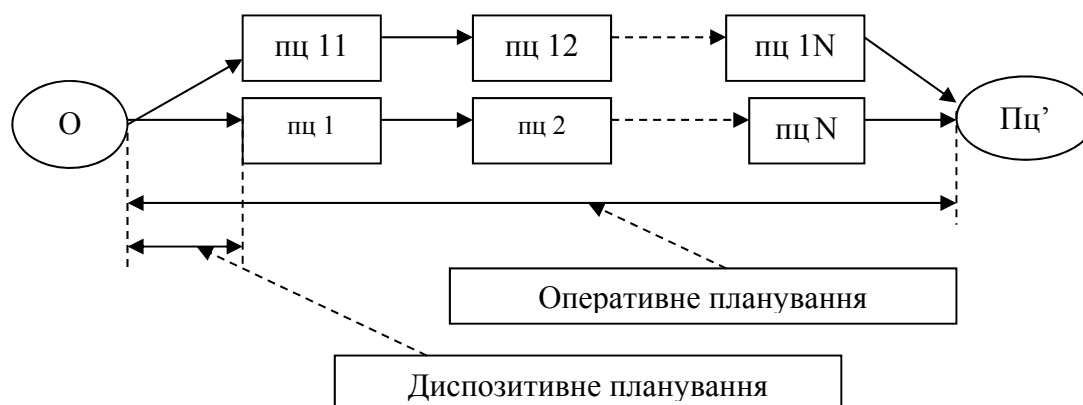


Рис. 4. Модель співвідношення оперативного і диспозитивного планування

Це підкреслює роль оперативного планування як методу реалізації шляху підприємства до його головної мети. Таким чином, стратегічне планування, з одного боку, безпосередньо впливає на тактичне і оперативне, оскільки надає їм загальні параметри, образ проміжної цілі, досягнення якої вони повинні забезпечити; а з іншого – само знаходиться під впливом тактичного і оперативного планування, оскільки останні, розробляючи конкретні риси проміжної цілі у вигляді планових показників, створюють підґрунтя для можливого перегляду стратегії.

Диспозитивне планування відіграє роль регулюючого, проміжного планування на відрізку, де подальше виділення проміжних цілей не є доцільним, але можливі негативні впливи на процес їх досягнення. Мета диспозитивного планування – розробити заходи щодо нівелювання таких впливів і забезпечити рівномірне досягнення проміжних цілей в межах оперативного плану.

Отже, розроблена на засадах концепції стратегічного мислення модель співвідношення стратегічного, тактичного, оперативного та диспозитивного планування, дозволила визначити роль кожного з цих видів планування в процесі управлінської діяльності, а також побудувати концептуальну модель адаптивної системи планування. Під адаптивною системою планування розуміється така, що здатна трансформуватись у відповідь на зміни в зовнішньому економічному середовищі й у внутрішньому середовищі підприємства таким чином, щоб її ефективність в результаті таких змін досягла свого оптимуму. Отже, гнучке планування передбачає три рівні планування плюс рівень регулювання (диспозитивного планування). На рис. 5 представлено концептуальну модель адаптивної системи планування.

Гнучкість системи забезпечують «воронки планування» (термін А. Дайле,) – припустимі межі розбіжностей цільових показників в умовах невизначеності і непрозорості. Чим далі віднесено обрій планування, тим більшими є допуски, й тим ширше воронка планування. Тому воронка 1 завжди ширше воронки 2, а остання – ширше воронки 3. Диспозитивне планування (регулювання) в кожний момент часу спрямовано на оптимізацію цільових показників, його завданням є виведення останніх до верхньої межі воронки планування 3 до кінця планованого року, а в разі можливості – і за верхню межу. Це забезпечить досягнення оптимуму за тактичними, а згодом – і за стратегічними цілями (воронки 2 і 1 відповідно), в разі, якщо диспозитивне планування буде постійно і безперервно виконувати свою задачу.

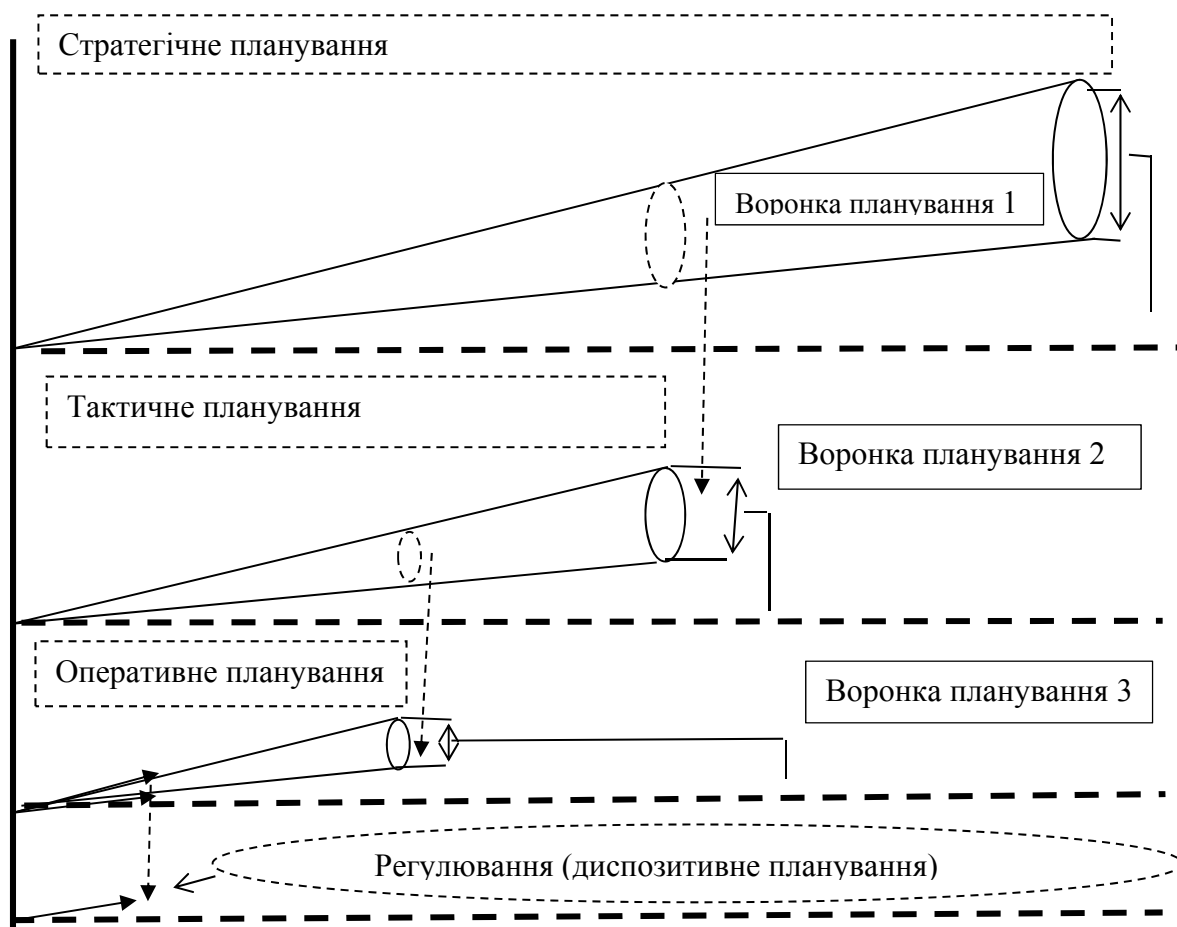


Рис. 5. Концептуальна модель адаптивної системи планування

Дамо визначення видам-рівням планування в адаптивній системі.

Стратегічне планування – це управлінський процес менеджменту вищого рівня, завданням якого є здійснення стратегій, спрямованих на розвиток підприємства шляхом досягнення його загальних цілей та реалізації місії підприємства.

Тактичне планування – це управлінський процес менеджменту середньої ланки, завданням якого є реалізація короткострокових стратегій (тактик), що виступають засобами досягнення головної мети підприємства.

Оперативне планування – управлінський процес менеджменту нижньої ланки, завданням якого є здійснення операційної діяльності в поточному році, спрямоване на максимально ефективну реалізацію тактик (і, як наслідок, стратегій) підприємства.

Диспозитивне планування – управлінський процес регулювання поточної діяльності підприємства, завданням якого є досягнення і оптимізація цільових показників оперативного плану. Бюджетування – інструмент реалізації оперативного і тактичного планування шляхом розробки комплексів цільових показників у кількісному вираженні.

Таким чином, розроблена на засадах концепції стратегічного мислення модель адаптивної системи планування дозволить здійснювати процес планування на підприємстві з максимальною ефективністю за рахунок чутливого реагування на зміни як у навколишньому середовищі підприємства, так і в самому підприємстві як у складній динамічній системі.

ВИСНОВКИ

Розроблена загальна модель бюджетування і бюджетного контролю відбиває послідовність етапів складання різних функціональних бюджетів, а також розкриває зв'язки, що поєднують бюджети та джерела інформації із різних контурів спостереження, які мають використовуватись під час їх складання. Плани розробляються в щомісячному розрізі та в розрізі центрів відповідальності. Контроль на початкових етапах рекомендується проводити як мінімум, раз на місяць. Тоді можна буде заздалегідь спрогнозувати, чи будуть виконані бюджети на кінець звітного періоду і розробити коригувальні заходи в разі необхідності (чіткі функціональні зв'язки різних бюджетів дозволяють швидко локалізувати «вузькі місця»). Бюджетний контроль можна структурувати наступним чином: облік та інтерпретація виконання бюджетів в розрізі за підрозділами (щомісячно); аналіз відхилень; визначення причин відхилень; заходи з коригування в разі суттєвих відхилень, що мають характер тенденції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Акофф Рассел Л. Планирование будущего корпорации: Пер. с англ. / под ред. Д. В. Павлова. – М. : Сирин, 2002. – 256 с.
2. Басовский Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учеб. пособие / Л. Е. Басовский. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 260 с.
3. Зятковський І. В. Бюджет підприємства як інструмент управління фінансовими ресурсами / І. В. Зятковський // Фінанси України – 2001. – № 7. – С. 175–179.
4. Колпаков В. Стратегическое мышление в сфере управления / В. Колпаков // Персонал. – 2001. – № 11. – С. 41–44.
5. Орлов О. О. Планування діяльності промислового підприємства: підручник / О. О. Орлов. – К. : Скарби, 2002. – 336 с.
6. Петренко С. Н. Контроллинг. Учебное пособие / С. Н. Петренко. – К. : Ника-Центр, Эльга, 2003. – 328 с.
7. Попов В. М. Бизнес фирмы и бюджетирование потока денежных средств / В. М. Попов. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 400 с.
8. Самочкин В. Н. Гибкое развитие предприятия. Анализ и планирование / В. Н. Самочкин – М. : Дело, 1999. – 336 с.
9. Самочкин В. Н. Гибкое развитие предприятия: Эффективность и бюджетирование / В. Н. Самочкин – М. : Дело, 2002. – 376 с.
10. Терещенко О. О. Теоретичні засади бюджетування на підприємстві / О. О. Терещенко // Фінанси України. – 2001. – № 11. – С. 17–23.
11. Финансовое планирование и контроль / пер. с англ.; под ред. М. А. Поукока и А. Х. Тейлора. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 480 с.

Стаття надійшла до редакції 16.09.2014 г.