

Отже, роль фінансового планування на сучасному підприємстві є особливою та надзвичайно важливою, оскільки сприяє вирішенню багатьох питань, пов'язаних з управлінням фінансами.

Література.

1. Головка О.Г., Тараскіна А.С. Становлення фінансового планування підприємств в Україні [Електронний ресурс] / О.Г. Головка, А.С. Тараскіна. – Режим доступу : <http://www.stattionline.org.ua/ekonom/75/11187-stanovlennya-finansovogo-planuvannya-pidpriyemstv-v-ukra%D1%97ni.html>.
2. Шелудько В.М. Фінансовий менеджмент: підручник / В.М. Шелудько. - К.: Знання, 2013. — 375 с.

ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ ДОРОЖНЬОГО ГОСПОДАРСТВА

Подлужна М. В., студентка

Науковий керівник: Догадайло Я. В., к.е.н., доцент

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

На сьогодні, бюджетування викликає неабияке зацікавлення не лише у науковців та дослідників, а й у менеджерів, фахівців, підприємців. Бюджетування являє собою управлінську технологію, яка дає змогу зв'язати діяльність підприємства з його стратегічними цілями, аналізувати і прогнозувати виконання планів підприємства. Здійснивши аналіз методичних підходів постановки бюджетування на підприємстві [1-6] виявлено, що лише Хруцьким В.Є. [5] запропоновано чітку схему бюджетування, яка передбачає реалізацію трьох етапів – технології, організації та автоматизації бюджетування. Технологія є основним етапом постановки бюджетування від якості якого залежать наступні етапи. Технологія бюджетування включає п'ять складових – цілі та задачі, види бюджетів, схеми консолідації, формати бюджетів та принципи. Автором пропонується додати до даного переліку ще збалансовану систему показників, це дозволить зв'язати бюджетування зі стратегією розвитку підприємства та розкрити шляхи складання бюджетів.

Але, невирішеним питанням є те, які саме показники результативності дозволять відстежити реалізацію стратегії підприємства та коректувати її у відповідності зі змінними умовами

середовища, забезпечуючи в той же час основу для планування та оцінки виконання бюджетів підприємства. Тому метою роботи є розробка збалансованої системи показників для підприємств дорожнього господарства, яка дозволить зв'язати бюджетування зі стратегією розвитку підприємства та стане методичною основою для розробки форматів основних бюджетних документів.

Авторами збалансованої системи показників є Роберт Каплан та Девід Нортон. Ця система показників за основу використовує фінансові показники, як основний критерій оцінки результатів діяльності підприємства, однак при цьому також акцентує увагу на показниках і не фінансового характеру, які оцінюють задоволеність клієнтів і акціонерів, ефективність внутрішніх бізнес-процесів, потенціал співробітників, та забезпечує збалансований підхід до оцінки матеріальних та нематеріальних активів підприємства [7-10]. В класичному варіанті, вона включає чотири складові – фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси та навчання і розвиток [7, 8]. Аспект «фінанси» містить фінансово-економічні показники діяльності підприємства, які відображають стратегічні цілі його власників. Аспект «клієнти» містить інформацію про ставлення клієнтів до підприємства, а також інформацію про динаміку ринку. Аспект «внутрішні бізнес-процеси» призначений виміряти ефективність виконуваних на підприємстві бізнес-процесів. Аспект «навчання та розвиток» необхідний для оцінки забезпеченості підприємства трудовими ресурсами, рівня їх якості [7-10].

Розробка збалансованої системи показників пов'язана із вибором стратегії розвитку підприємства. Найбільш доцільним для вибору стратегії розвитку підприємства є SWOT-аналіз, за допомогою якого можна визначити чотири різновиди стратегії: стратегія «Максі-Максі» – стратегія, яка використовує сильні сторони підприємства для реалізації зовнішніх можливостей підприємства; стратегія «Максі-Міні» – стратегія, яка використовує сильні сторони підприємства для знешкодження зовнішніх загроз; стратегія «Міні-Максі» – стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін підприємства внаслідок використання зовнішніх можливостей та стратегія «Міні-Міні» – стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін підприємства і уникнення зовнішніх загроз.

Для формування збалансованої системи показників доцільно використати метод експертних оцінок. Експертам запропоновано проранжувати окремі показники, які характеризують

результативність кожної зі стратегій розвитку та обрати показники, найбільш доцільні для використання підприємствами дорожнього господарства. В результаті проведеного дослідження, було виявлено, що експерти обрали наступні показники:

1) стратегія «Максі-Максі»: обсяг робіт, виконаних власними силами; сума виручки, яка може бути отримана в результаті залучення нових матеріалів та обладнання; індекс росту доходів у плановому періоді; середній розмір виручки на взаємодію із замовником; частка ринку підприємства в цільовому ринковому сегменті; загальний прибуток в розрахунку на одного замовника; середній рівень задоволеності клієнтів;

2) стратегія «Максі-Міні»: кількість функціональних особливостей даного підприємства, які мають перевагу над конкурентами; рентабельність використаного капіталу; рентабельність власного капіталу; коефіцієнт ритмічності; механоозброєність праці; енергоозброєність виробництва; фондоозброєність; задоволеність замовників даного сегменту ринку;

3) стратегія «Міні-Максі»: продуктивність праці; рентабельність активів; коефіцієнт абсолютної ліквідності; коефіцієнт поточної ліквідності; запас фінансової міцності; коефіцієнт швидкої ліквідності; фактор операційного важелю; коефіцієнт фінансового леверіджу; коефіцієнт оновлення основних фондів; коефіцієнт зносу;

4) стратегія «Міні-Міні»: рентабельність продукції; оборотність коштів, вкладених в оборотні активи; коефіцієнт фінансової незалежності; коефіцієнт покриття; коефіцієнт придатності основних фондів; якість виконаних робіт; коефіцієнт, що характеризує прибутковість клієнта; заборгованість підприємства.

Ступінь узгодженості думок експертів та критерій Пірсона за кожною зі стратегій розвитку у всіх випадках більше табличних, тому з вірогідністю 95 % відсотків можна стверджувати, що узгодженість думок респондентів не випадкова (таблиця 1).

Таблиця 1 – Оцінка вірогідності результатів експертного опитування

Стратегія	Ступінь узгодженості думок експертів	Розрахункове значення критерію Пірсона	Табличне значення критерію Пірсона
«Максі-Максі»	0,83	226,53	29,1
«Максі-Міні»	0,92	253,23	29,1
«Міні-Максі»	0,85	218,13	37,6
«Міні-Міні»	0,76	78,34	11,3

Так як система бюджетування на більшості підприємств не приймає до уваги стратегію підприємства, автором в роботі пропонується здійснювати бюджетування узгоджено із збалансованою системою показників. Відібрані до збалансованої системи показники є ефективним інструментом керівників для ознайомлення працівників та інших зацікавлених осіб з результатами і факторами діяльності підприємства, завдяки яким підприємство виконає свою місію та стратегічні задачі.

Література.

1. Аньшин В.М. Бюджетирование в компании: Современные технологии постановки и развития: учебн. пособ. / Аньшин В.М., Царьков И.Н., Яковлева А.Ю. – М.: Дело, 2005. – 240 с.
2. Бюджетирование: шаг за шагом / [Е. Добровольский, Б. Карабанов, П. Боровков и др.]. – СПб.: Питер, 2007. – 448 с.
3. Кузьмін О.Є. Бюджетування на підприємстві: навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К.: Кондор, 2008. – 312 с.
4. Немировский И.Б. От стратегии до бюджета – пошаговое руководство / И.Б. Немировский, И.А. Старожукова – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2006. – 512 с.
5. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования / В.Е. Хруцкий, В.В. Гамаюнов. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 464 с.
6. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России / Щиборщ К.В. – М.: Дело и Сервис, 2004. – 592 с.
7. HBR's 10 Must-Reads on Strategy. - Boston: HBR, 2011. - 143 p.
8. Kaplan R.S. The Strategy – Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment / R.S. Kaplan, P.P. Norton. – Boston: Harvard Business School Press, 2001. – 352 с.
9. Кизим М.О. Збалансована система показників : монографія / М.О. Кизим, А.А. Пилипенко, В.А. Зінченко. - Х.: ІНЖЕК, 2007. - 192 с.
10. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами / [под ред. А.М. Гершуна, Ю.С. Нефедьевой]. - М.: Олимп, 2005. - 128 с.