

За рівнем централізації виділяють методи централізованого, децентралізованого та комбінованого бюджетування. Сутність методу децентралізованого бюджетування полягає у плануванні показників від найнижчої до вищої шаблі управління, децентралізованого – від вищої до нижчої, комбінований – передбачає поєднання першого та другого методів.

База бюджетування зумовлює два методи розрахунку планових показників на підприємстві – на базі попередніх бюджетів та від нульової бази. Вибір на користь одного з вказаних методів залежить від особливостей організації діяльності підприємства. В разі відсутності або розширення операційної діяльності торговельного підприємства рекомендовано застосовувати метод нульової бази. Якщо підприємство існувало певний час, то доцільним є бюджетування на основі попередніх даних. В межах цієї групи виділяють такі методи бюджетування як нарощування (з урахуванням перспектив діяльності), пріоритетний (з огляду на пріоритетні цілі розвитку підприємства), факторний (з урахуванням чинників впливу зовнішнього та внутрішнього середовища), індексний (з використанням коригувальних індексів).

З огляду на цільові настанови виділяють такі методи бюджетування як нормативний, метод екстраполяції, балансовий та програмно-цільовий. Метод екстраполяції та нормативний використовують в разі необхідності оцінювання фактичної і прогнозної величини поточних витрат, балансовий – для узгодження доходів і витрат за певними видами діяльності та загалом по підприємству, програмно-цільовий – формування бюджетів за окремим програмами та проектами.

Вибір методів бюджетування залежить від особливостей функціонування торговельного підприємства, а саме: етапу життєвого циклу господарюючого суб'єкта, його розміру, організаційної структури, рівня диверсифікації діяльності, методичного, технічного і програмного забезпечення процесу бюджетування. Використання певного методу бюджетування сприятиме оптимізації поточних витрат і розвитку торговельного підприємства у перспективі.

О.К. Любчук, д-р гос. упр., проф. (*ГВУЗ «ЛПТУ», Мариуполь*)

Ю.В. Ярченко, канд. ист. наук, доц. (*ГВУЗ «ЛПТУ», Мариуполь*)

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДИКИ ПО ИНТЕГРАТИВНОМУ ПОКАЗАТЕЛЮ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Данная методика должна базироваться на известной концепции сбалансированной системы показателей (ССП), или Balanced Scorecard (BSC), которая предлагает способ структурированного описания

стратегии организации и факторов, обеспечивающих ее реализацию. В классическом варианте сбалансированная система показателей содержит четыре составляющие, отражающие стратегически важные аспекты деятельности организации: финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и рост. В то же время теория ССП не ограничивает количество точек зрения на бизнес и допускает уточнение и применение дополнительных параметров.

Чтобы преобразовать получившиеся достаточно большие объемы информации в мнения и рекомендации по принятию решений наиболее компактным образом, предлагается использовать методику рейтинговой оценки. Выбор данной методики обоснован, во-первых, ее удобством и относительной простотой расчетов. Во-вторых, объем показателей, собранных в отчетности и рассчитанных на ее основе, столь велик, что для общего понимания ситуации руководству часто необходима сжатая и удобная для восприятия оценка результатов и ожидаемых перспектив. По результатам рейтинговой оценки рассчитывается интегральный показатель эффективности. Рейтинговая шкала представляет собой упорядоченное перечисление возможных групп оценок не только финансовых и производственных состояний субъекта, но и трудно формализуемых параметров.

Для выявления интегрального показателя эффективности маркетинговой деятельности респонденты должны были оценить эффективность элементов сбалансированной системы показателей маркетинговой деятельности на предприятии по пятибалльной шкале. Первый элемент системы, который предлагается – «финансы». Оценивались основные цели маркетинговой деятельности предприятия: увеличение числа новых клиентов. Третий элемент системы, который предлагается, – «Внутренние процессы». Оценивались основные цели маркетинговой деятельности предприятия третьего элемента сбалансированной системы показателей: снижение средней себестоимости продукции, загрузка производственной мощности минимум на 95%, неувеличение маркетинговой затратоемкости, повышение качества продукции, оптимизация ассортимента по уровню приоритетности – аi. Затем оценивалась степень реализации – bi и максимально возможная степень реализации – bj. Четвертый элемент системы, который предлагается, – это «Обучение и рост».

Оценивались основные цели маркетинговой деятельности предприятия четвертого элемента сбалансированной системы показателей: повышение эффективности работы персонала, повышение квалификации работников отдела маркетинга, обеспечение опережения темпа роста заработной платы, снижение текучести кадров, повышение информированности работников о целях

деятельности по уровню приоритетности – ai. Затем оценивалась степень реализации – bi и максимально возможная степень реализации – bj. Количественная обработка результатов – нахождение среднего полученных коэффициентов интегрального показателя эффективности маркетинговой деятельности сотрудников предприятия выявила наибольшие ожидания о степени реализации целей маркетинговой деятельности элемента «Обучение и рост» – 68,3%.

На данном этапе развития маркетинговой службы предприятия черной металлургии, находящиеся в условиях проведения АТО, характерны наибольшие ожидания в достижении поставленных целей маркетинговой деятельности, которые относятся к элементу «Обучение и рост», затем – к элементу «Внутренние процессы». Анализ полученных результатов сотрудников маркетинговой службы о возможностях реализации элементов ССП в краткосрочном периоде показал, что степень реализации элемента «Финансы» на среднем и достаточном уровнях оценивают по 50% сотрудников; элемента «Клиенты» – на среднем уровне – 40% сотрудников и на достаточном уровне – 60% сотрудников; элемента «Внутренние процессы» – на среднем уровне – 30% сотрудников и на достаточном уровне – 70% сотрудников; элемента «Обучение и рост» – на среднем уровне – 20% сотрудников и на достаточном уровне – 80% сотрудников.

Среднее полученных коэффициентов интегрального показателя эффективности маркетинговой деятельности сотрудников предприятия ПАО ММК им. Ильича выявило наибольшие ожидания у 70% сотрудников по реализации целей маркетинговой деятельности благодаря элементу «Обучение и рост» – повышению квалификации, опыта работы.

І.В. Мілаш, канд. екон. наук, доц. (*ХДУХТ, Харків*)

РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ В СИСТЕМІ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

В економіці розвинених країн зміст поняття реструктуризація не є сталим, хоча уперше про реструктуризацію заговорили в 80-х роках минулого століття, коли економіка США пережила ряд кризових явищ, що викликали економічний спад, а також посилення конкуренції з боку інших розвинених країн. У цьому контексті реструктуризація розглядалася як разовий комплексний процес структурних перетворень, що переводить компанії з виробничого типу організації в ринковий. Паралельно цьому спостерігалось збільшення використання реструктуризації з метою зниження ризиків.