

7. Ніколаєнко А. А. Особливості маркетингової діяльності банку // Банківська справа. – 2007. – № 1. – С. 35-40.
8. Романенко Л. Ф. Банківський маркетинг : монографія / Л. Ф. Романенко. – К. : Видавничий Дім "Ін Юре", 2001. – 322 с.
9. Тулембаева А. Н. Банковский маркетинг. Завоевание рынка: Учебное пособие. – 2-е издание, испр., и доп. – Алматы : Триумф «Т», 2007 – 448 с.
10. Фатхудинов Р. А. Стратегический маркетинг : Учебник. – М. : ЗАО "Бизнес-школа"Интел-Синтез", 2000. – 640 с.
11. Хабаров В. И. Попова Н. Ю. Банковский маркетинг. / Московская финансово-промышленная академия. – М., 2004. – 165 с.
12. [Електронний ресурс] <http://www.aval.ua/>
13. [Електронний ресурс] [http://www.aval.ua/about/bank\\_reports/](http://www.aval.ua/about/bank_reports/)

**Коваленко В.М., Нестор О.Ю.**

**УДК 658.15 (477)**

## **БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

***Анотація.** У статті розглянуто сутність поняття "бюджет", актуальність бюджетування в умовах конкурентної економіки, описано принципи, за якими проводиться бюджетування, основні фактори, що впливають на систему бюджетування на вітчизняних підприємствах, а також етапи бюджетування та можливі труднощі на них, наведено систему бюджетів підприємства. Описана класифікація бюджетів, і крім того – подано схематично систему бюджетів підприємства, і її склад. Охарактеризовано зведений бюджет та його складові. Також наведено основні переваги бюджетування як інструменту підвищення ефективності управління підприємством в умовах конкурентної економіки.  
**Ключові слова:** бюджет, принципи бюджетування, методи бюджетування, етап бюджетування, зведений бюджет та його складові, система бюджетів підприємства, основні переваги бюджетування.*

***Аннотация.** В статье рассмотрена сущность понятия "бюджет", актуальность бюджетирования в условиях конкурентной экономики, описаны принципы, по которым проводится бюджетирования, основные факторы, влияющие на систему бюджетирования на отечественных предприятиях, а также этапы бюджетирования и возможные трудности на них, приведена система бюджетов предприятия. Описанная классификация бюджетов, и кроме того - представлен схематически систему бюджетов предприятия и ее состав. Охарактеризованы сводный бюджет и его составляющие. Также приведены основные преимущества бюджетирования как инструмента повышения эффективности управления предприятием в условиях конкурентной экономики  
**Ключевые слова:** бюджет, принципы бюджетирования, методы бюджетирования, этап бюджетирования, сводный бюджет и его составляющие, система бюджетов предприятия, основные преимущества бюджетирования.*

***Summary.** The article deals with the essence of the concept of "budget", the relevance of budgeting in a competitive economy, describes the principles on which made budgeting, the main factors affecting the budgeting system in domestic enterprises, and the stages of budgeting and possible difficulties for them, also the system of enterprise budgets. The article also lists and describes methods used in the budgeting process. Described classification budgets, and also - given schematically system budgets companies and its composition. The characteristic of the consolidated budget and its components. There are major advantages of budgeting as a tool for improving the management of the enterprise in a competitive economy.*

***Keywords:** budget, budgeting principles, methods of budgeting, budgeting stage, the consolidated budget and its components, the system of enterprise budgets, the main benefits of budgeting.*

Постановка проблеми. Запровадження ринкової економіки в Україні суттєво покращує умови ділової активності суб'єктів господарювання. Однак, незважаючи на значні переваги ринкової економіки, вітчизняні підприємства перебувають у складній ситуації. Успішна діяльність фірм у конкурентному середовищі залежить від низки чинників внутрішнього та зовнішнього характеру, а саме: стану та наявності ресурсів, фінансового механізму, продуманої фінансово-економічної стратегії підприємства тощо. У більшості ситуацій скрутне становище підприємства викликане незадовільним станом системи фінансового менеджменту. Це підкреслює його необхідність та актуальність для тих підприємств, котрі хочуть не просто вижити в умовах конкурентної економіки, але й залишатися конкурентоспроможними та отримувати прибуток.

За таких умов особливого значення набувають розробка та впровадження нових підходів до управління, зокрема регулювання та планування на рівні суб'єктів господарювання. При прийнятті управлінських рішень важливо є враховувати стратегію і тактику діяльності, а бюджет підприємства є дієвим інструментом її реалізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Протягом останніх років теоретико-методологічним аспектам бюджетування присвячена значна кількість публікацій. Вагомий внесок в дослідженні принципів бюджетування зробили такі вітчизняні та зарубіжні науковці: Т. Г. Бень, С. Б. Довбня, О. О. Терещенко,

А. Ю. Харко, А. М. Кармінський, Є. І. Сапожніков, М. Д. Білик, І. В. Зятковський, І. М. Коробка, Д. Хан та інші. [4]

Постановка завдання. Основним завданням даної статті є дослідити сутність бюджетування, його завдання, принципи та методи, а також переваги як інструменту підвищення ефективності управління підприємством та конкурентоспроможності в умовах ринкової економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для кращого розуміння сутності проблеми важливо з'ясувати зміст поняття “бюджет”. Варто зауважити, що у більшості вітчизняних економістів термін “бюджет” асоціюється з бюджетом державним, тобто бюджетом на макрорівні. Справді, традиційно бюджет – це розпис державних доходів і видатків. Однак існує ще одне визначення цього поняття – це підрахунок доходів і витрат держави, установи, підприємства чи особи на конкретний термін. Таке трактування терміну поширення і змістового наповнення не отримало. У країнах з розвинутою ринковою економікою бюджет є кількісним планом визначених показників – фінансових, економічних чи натуральних, і вони показують діяльність підприємства. Отже, можемо підсумувати, що бюджет – це плановий документ, що відображає у показниках доходів та видатків господарські операції підприємства та результати, пов'язані з їх виконанням.

Основними принципами, на яких повинно базуватися бюджетування, можна назвати:

1. Принцип наукової та економічної обґрунтованості бюджетів – необхідно орієнтуватися на потреби ринку, але пріоритетною має бути реалізація продукції над її виробництвом, потрібно враховувати ліміти ресурсів, які є у підприємства, а також формувати бюджети на основі раціональних норм та нормативів; застосовувати прогресивні методи планування.

2. Принцип гнучкості – передбачає можливість коригування наявної на підприємстві системи бюджетів при зміні зовнішніх факторів та стану підприємства.

3. Принцип економії – витрати на бюджетування повинні бути раціонально співвіднесені з отриманими результатами.

4. Принцип інтегрованості – різні види бюджетів повинні бути тісно взаємопов'язані між собою. Цей зв'язок сприятиме, щоб бюджети виконувалися найефективніше, і виконання бюджету нижчого рівня забезпечувало виконання бюджетів вищого рівня.

Основні фактори, що впливають на систему бюджетування на вітчизняних підприємствах:

- Нестабільність нормативно-правової бази та податкової системи, її складність.
- Інфляційні процеси, зміни курсу національної валюти.
- Ускладнені схеми реалізації продукції та закупівлі сировини.
- Відсутність на підприємствах належно підготовлених і досвідчених фахівців із бюджетування. Це створює складнощі із підвищенням ефективності системи бюджетування на підприємстві.

Бюджетування як складний процес включає в себе ряд взаємопов'язаних етапів:

1. Аналіз зовнішнього середовища та прогнози можливих змін у майбутньому. Цей етап забезпечує обґрунтованість та реальність обґрунтування.

2. Оцінка можливостей підприємства. Реалізація цього етапу спрямована на обґрунтованість та реальність бюджетування.

3. Розробка цінової політики підприємства з видів продукції та ринків збуту.

4. Розробка системи норм і нормативів. Це дуже важливий етап. На ньому повинні бути встановлені основні норми запасів та витрат сировини і матеріалів, готової продукції, витрат праці тощо.

5. Розробка системи операційних, фінансових та функціональних бюджетів. Особливе значення має логіка їх формування, взаємозв'язки та підпорядкованість.

6. Реалізація бюджетів, контроль за їх виконанням, аналіз відхилень та факторів, що їх спричинили, коригування у разі необхідності.

Найскладнішим і найбільш трудомістким зі всіх вищезазначених є етап розробки системи бюджетів усіх рівнів та формування на їх основі зведеного бюджету підприємства.

Стосовно видів бюджетів, то за повної системи бюджетування на підприємстві складається зведений, або ж консолідований бюджет. Він включає в себе операційний та фінансовий бюджети.

Операційний (поточний, оперативний) бюджет – це бюджет, що характеризує доходи та витрати за операціями або окремими функціями підприємства. До його складу входять:

1. Бюджет продажу.
2. Бюджет виробництва.
3. Бюджети витрат за їхніми видами.
4. Бюджет фінансових результатів (прибутків, збитків).

Фінансовий бюджет – це план, у якому відображається обсяг і структура грошових коштів та їхнє використання. Він включає: бюджет грошових коштів; бюджет інвестицій; прогнозний бухгалтерський баланс.

Фінансовий бюджет складається на базі бюджету про фінансові результати (прибутки, збитки). [2, с. 102]

Схематично, система бюджетів може мати наступний вигляд (Рис. 1.).

Особливо важливим для забезпечення ефективності та дієвості бюджетування є забезпеченість раціональної організації цього процесу, що включає в себе розподіл повноважень та встановлення відповідальності всіх учасників, термінів завершення конкретних етапів та видів робіт, а також використовуваних засобів. Всі підрозділи підприємства повинні бути залучені у процес бюджетування. Для того, щоб забезпечити узгодженість їх дій рекомендовано створити бюджетні комітети. Їх функції можуть

полягати: у методичній допомозі всім учасникам процесу бюджетування; координації всіх бюджетів, що розробляються та їх інтегрування у зведений бюджет; координування та організація дій учасників; затвердження розроблених бюджетів; контроль за їх виконанням, аналіз та коригування у разі необхідності.

Якщо говорити про методи, які використовуються при складанні бюджетів, то найбільше поширеними та придатними в сучасних умовах є:

Балансовий, який забезпечує реальність, стійкість та успішність виконання бюджету через збалансованість всіх доходів і витратків;

Нормативний – дозволяє провести планові розрахунки показників бюджету за раніше встановленими нормами та нормативами;

Аналітичний – забезпечує можливість розрахунку змін того чи іншого показника бюджету на підставі врахування змін окремих факторів.

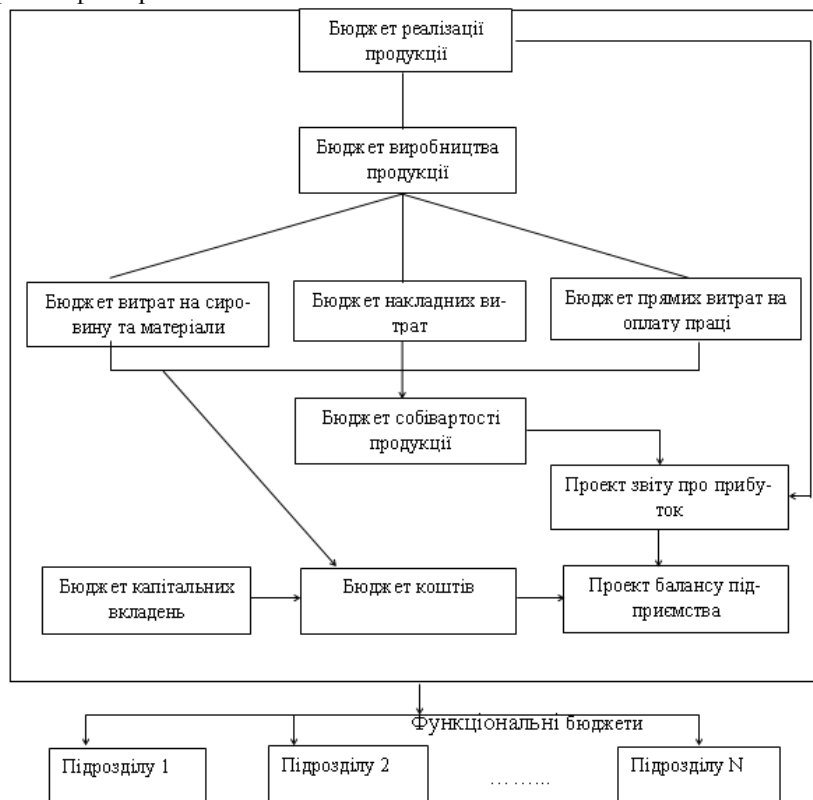


Рис. 1. Система бюджетів виробничого підприємства.

Крім вищезазначеної, існує також інша класифікація бюджетів за методами розроблення. Згідно цієї класифікації, бюджети поділяються на:

Гнучкі – у них планові розрахунки витрат коригуються залежно від впливу таких факторів, як обсяг виробництва, реалізації, будівельно-монтажних робіт тощо. У таких бюджетах значення витрат – це сума умовно-постійних та умовно-змінних складових. При цьому умовно-змінні – це норми витрат.

Фіксовані – показники таких бюджетів не мають прямого зв'язку зі зміною обсягів діяльності. Наприклад, бюджет адміністративних або ж рекламних витрат. У бюджеті можуть бути закладені відхилення від запланованого рівня. Вони можуть бути позитивними або негативними. За умов, коли фактичний дохід більший від запланованого, а фактичні витрати менші, ніж закладені у бюджеті – відхилення позитивні. Коли ж фактичний дохід менший, ніж запланований, а фактичні витрати перевищують бюджетні, то ці відхилення є негативними. Система бюджетування на підприємстві забезпечує наступні переваги:

- якщо бюджети структурних підрозділів підприємства чи філій розробляються помісячно, то це робить більш реальним визначення обсягів та структури доходів і витрат;
- структурні підрозділи підприємства отримують певну самостійність у витратах коштів, у тому числі на оплату праці в рамках затверджених бюджетів;
- фінансові ресурси підприємства використовуються більш раціонально;
- персонал економічних служб підприємства витрачає менше робочого часу за рахунок мінімізації кількості показників бюджетів.

Але і це ще не все. Бюджетування сприяє раціональнішому використанню всіх ресурсів підприємства, зниженню витрат на сировину і матеріали, зменшенню запасів готової продукції, накладних витрат та прямих витрат на оплату праці, що у свою чергу призводить до зниження собівартості продукції, економії обігових коштів та зростання прибутку. Також підвищується обґрунтованість потреб підприємства у фінансових ресурсах шляхом розробки графіків їх надходження та витрачання. Ще одним плюсом бюджетування є оптимізація використання коштів, що були отримані з різних джерел фінансування.

Шляхом бюджетування також забезпечується аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості й встановлення їх розумного співвідношення; “прозорість” системи планування, обліку та звітності підприємства покращує контроль за надходженням і витратами коштів та підвищує його інвестиційну привабливість. Крім того, раціональне управління доходами і витратами за допомогою системи бюджетування дає можливість підприємству посилити свої конкурентні позиції. На думку багатьох фахівців, при управлінні підприємством досягти високого рівня ефективності бюджетування можливо лише за умови розробленого стандарту (положення) про бюджетування. Такий документ регламентує процес бюджетування на підприємстві, характеризує методику формування бюджетів, їх узгодження і затвердження, а також визначає зміст і структуру підготовки бюджетних звітів, аналіз та контроль виконання.

Висновки з проведеного дослідження. Безсумнівно, система бюджетування не є панацеєю від проблем вітчизняних підприємств, що зумовлені переважно впливом факторів зовнішнього середовища. Не беремося стверджувати, що підприємство з неефективною діяльністю почне функціонувати ефективно одразу і завдяки запровадженню на ньому системи бюджетування. Щоб вирішити таку проблему, потрібно розробити комплексну систему заходів, котра б включала і бюджетування також. Однак бюджетування є ефективним інструментом управління підприємством, котрий помітно покращує результати його діяльності та підвищує конкурентоспроможність в умовах змагальної економіки. Отже, бюджетування є інструментом підвищення ефективності управління підприємством.

#### **Джерела та література:**

1. Бень Т. Г. Бюджетування як інструмент удосконалення управління на підприємстві / Бень Т. Г., Довбня С. Б. // Фінанси України. – 2000. – №7. – С. 48-55.
2. Білик М. Д. Бюджетування у системі фінансового планування. / Білик М. Д. // Фінанси України. – 2003. – №3. – С. 97–109.
3. Білик М. Д. Фінансове планування на підприємстві в сучасних умовах. / Білик М. Д. // Фінанси України. – 2006. – №4. – С. 133-141.
4. Зятковський І. В. Бюджет підприємства як інструмент управління фінансовими ресурсами / Зятковський І. В. // Фінанси України. – 2001. – №7. – С. 75-79.
5. Коробка І. М. Бюджетування як елемент фінансового планування на підприємстві / Коробка І. М. // Эффективные инструменты современных наук. – 2010. – №11.