

- вернення проблемних кредитів і підвищить їх ефективність;
- ✦ постійний збір, обробка і аналіз інформації про платника, що сприятиме покращенню якості банківського кредитного портфелю і запобіганню дефолту;
- ✦ своєчасне і адекватне реагування на виникнення проблемного кредиту, у тому числі й шляхом його реструктуризації.

Отже, управління проблемною кредитною заборгованістю є одним із важливих напрямків роботи банку, оскільки спрямовано на реалізацію заходів щодо поліпшення впливу проблемних кредитів на дохідність банку, тобто зменшення та зведення до мінімуму частки проблемних кредитів у кредитному портфелі. Ефективне управління проблемними кредитами є вирішальним компонентом системи управління

кредитним ризиком. Основними методами управління проблемними кредитами є реструктуризація та ліквідація проблемної заборгованості. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Вахненко Т. П.** Фінансова криза в Україні: фактори, механізми дії, заходи подолання / Т. П. Вахненко // Фінанси України. – 2008. – № 10. – С. 3 – 21.
2. **Битулева А.** Стратегія поведіння російських банків в період кризи / А. Битулева // Управление в кредитной организации. – 2008. – № 6. – С. 41 – 44.
3. **Коваленко В. В.** Банківська криза та інструменти антикризового управління / В. В. Коваленко, О. Г. Корненєва, О. В. Крохмаль // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 2. – С. 73 – 81.
4. **Набожняк А.** НБУ зацікавився проблемними заемщиками / А. Набожняк // Деловая столица. – 2010. – № 1. – С. 451 – 452.

УДК 658.15

БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ

БУГАС Н. В.

кандидат економічних наук

Київ

Жорстка конкурентна боротьба за споживача, динамічно мінливі умови ринку вимагають особливо ефективного процесу управління підприємством, що неможливо без повноцінного стратегічного та оперативного планування, аналізу витрат, контролю та регулювання діяльності. Отже, перед кожним вітчизняним підприємством невід'язливо стоїть питання про вибір оптимальної моделі управління витратами, на базі якої можливо провести впровадження такого контролю, що дозволить збільшити ефективність інвестицій підприємства в цілому. Правильний вибір моделі обліку витрат у даний момент можна віднести до одного з найважливіших рішень, яке повинен прийняти менеджер сучасного підприємства.

Одним з основних інструментів, що дозволяє правильно розподілити ресурси відповідно до стратегічного плану, пов'язати кількісно виражені стратегічні цілі підприємства з оперативними планами та показниками, виявити роль і вагу факторів, що впливають на досягнення цілей підприємства, є бюджетне планування і контроль.

Розвитку теоретичних і методичних основ управління витратами підприємств присвячені праці таких провідних вітчизняних і зарубіжних науковців, як: Дж. Антос, Адамова Н. А., Бень Т. Г., Бланк І. О., Голов С. Ф., Горбунова А. Н., Кисельова Т. С., Комарова В. Л., Мельник О. А., Міллер Д., Терещенко О. О., Чумаченко М. Г.

Наявність значної кількості наукових розробок свідчить про особливу зацікавленість науковців щодо даного напрямку дослідження, проте залишаються нерозкритими питання бюджетування витрат. Серед вітчизняних вчених, які досліджували питання щодо бюджетування на підприємствах, можна виділити праці Білик М. Д., Гречан А. П., Денисенко М. П., Кузьміна О. Є., Немировського І. А., Савчука В. П., Орлова О. О., Рясних Є. Г., Хрумкого В. Є. Однак на сьогоднішній день у сучасній українській економічній літературі відсутні фундаментальні розробки, що розкривають природу, функції, методи, зміст бюджетування, що показують можливості застосування цього інструменту економічного управління на підприємствах з урахуванням специфіки їхньої діяльності.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо управління витратами підприємств на основі бюджетування.

На підприємстві, яке займається виробничою діяльністю або яке надає послуги, необхідність впровадження процесу бюджетування є досить актуальним. Технології бюджетування в нашій країні дотепер ще не сформувалися у вигляді стійких і широко поширених методологій. У той же час, керівники вітчизняних підприємств часто відчують складнощі, пов'язані з підвищенням рівня витрат, поганою дисципліною виконання завдань, втратою прозорості і ясності в системі управління організацією, зниженням ефективності діяльності і погіршенням фінансових показників. У результаті – недофінансовуються дійсно важливі завдання, невірно розставляються пріоритети, підприємство діє неефективно по цілому ряду напрямів, причому неможливо встановити відповідальних за це осіб.

Бюджетування ж пов'язує всі задачі з конкретними цілями підприємства, чітко визначає відповідальних осіб по кожній сфері і завданню, дозволяє ефективно управляти фінансовими ресурсами підприємства, стимулює керівників відділів до максимально ефективної роботи, робить всю діяльність прозорою і ясною для вищого керівництва. Тому бюджетування останнім часом стало актуальним завданням в організації роботи підприємств.

Необхідність впровадження системи бюджетування на вітчизняних підприємствах можна обґрунтувати за допомогою таких факторів: у сучасних умовах у багатьох підприємств виникла необхідність знаходити внутрішні резерви зниження витрат, обґрунтувати оптимальний рівень витрат фінансових коштів, оптимізації податкової політики й інших завдань, пов'язаних з удосконаленням системи управління підприємством [1].

Існуючі системи управління витратами більшої частини підприємств значною мірою орієнтовані на рішення короткострокових і поточних задач, розробка системи бюджетування дозволяє не тільки визначити орієнтири цього розвитку, досягти спільності розуміння задач структурними підрозділами підприємства, але і створи-

ти надійну і гнучку систему управління витратами, спрямовану на рішення питань бюджетної, кредитної, інвестиційної політики, управління фінансовими потоками, доходами, витратами, оцінки результатів своєї діяльності [2]. Така система просто повинна функціонувати, спираючись на розгорнуту технологію бюджетування, що дозволить оцінити ефективність діяльності підприємства, а це можливо лише тоді, коли у ході створення системи бюджетування вирішуються ряд завдань (рис. 1).

Отже, бюджетування – це не просто кількісне обґрунтування плану, але й механізм управління, який дозволяє координувати роботу співробітників усіх підрозділів підприємства для досягнення спільної мети, показник якості управління на підприємстві, відповідності рівня його менеджерів та управлінських рішень сучасним вимогам. Тільки правильно організований процес фінансового планування і управління бюджетом дозволяє підприємству рухатись уперед [3, 4].

Хоча, як і в будь-якій системі, де повинна взаємодіяти велика кількість фахівців різних спеціальностей, котрі, до того ж, знаходяться на різних щаблях організаційної ієрархії, у системі бюджетування можуть вини-

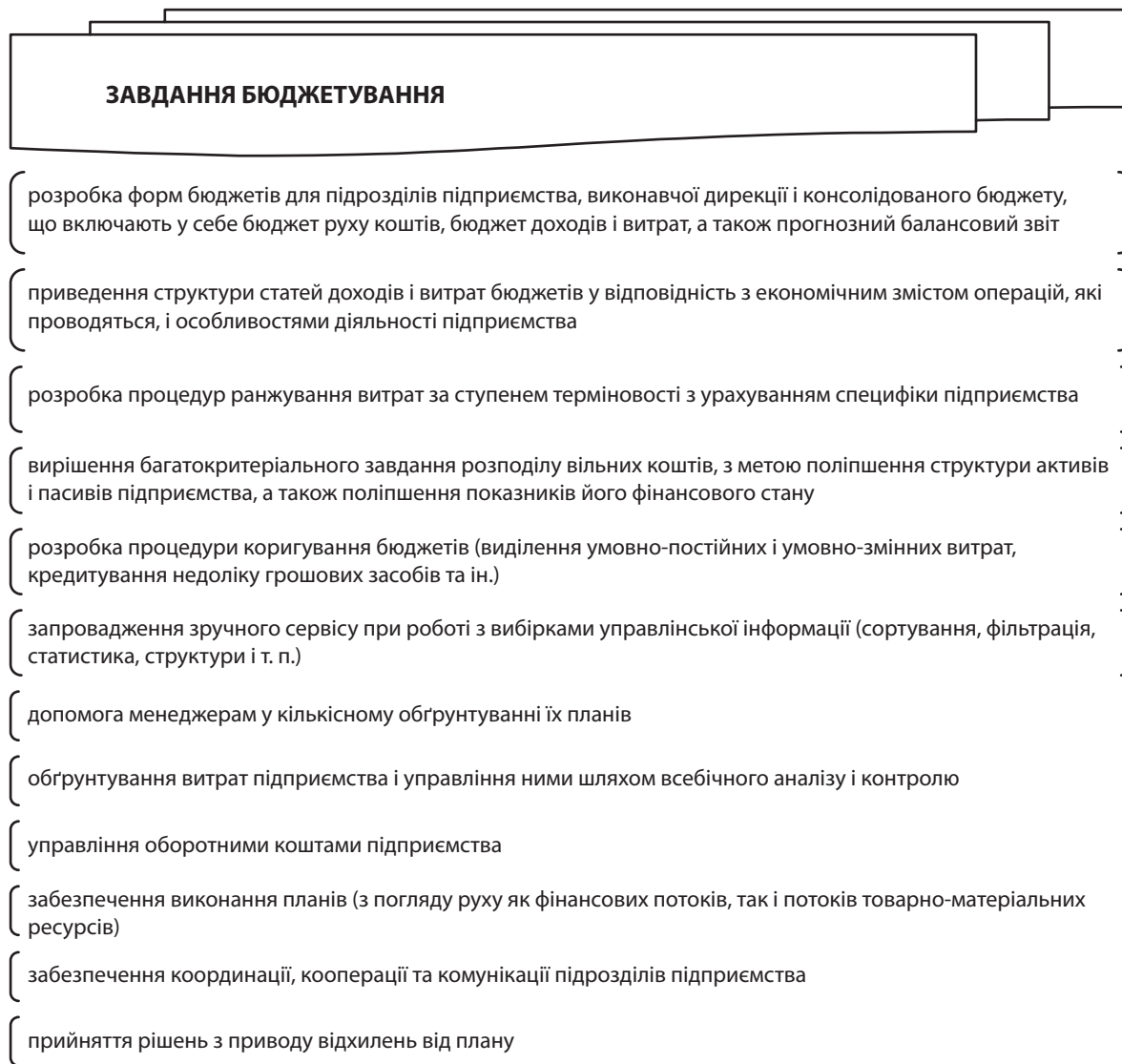


Рис. 1. Завдання бюджетування

кати проблеми. Основні з них такі, як відсутність відповідальних осіб за забезпечення процесу бюджетування на всіх його стадіях, невідповідність системи управлінського обліку завданням планування, відсутність оперативності у процесі надання інформації і т. ін.

Підвищення конкурентної боротьби між підприємствами приводить до необхідності одержання додаткових конкурентних переваг, наприклад, за рахунок більш ефективної системи управління витратами; при створенні системи бюджетування виникає можливість органічної інтеграції сучасних управлінських та інформаційних технологій, що якісно підвищує ефективність управління.

Невдалий досвід використання системи бюджетування на багатьох підприємствах є наслідком відсутності системності в процесі розробки стандартів. Найчастіше видається велика кількість одноразових нормативних актів – наказів, розпоряджень, службових записок тощо з усіх функціональних сфер діяльності, що створює проблеми як при використанні, так і при актуалізації документів. Крім того, якість нормативного документа визначається його структурою. Для того,

щоб перебороти цей бар'єр і зупинитися на загальному баченні процесу бюджетування, автором запропоновано підхід до вибору моделі бюджетування, що враховує гнучкість і консервативність внутрішнього середовища підприємства, а також етап розвитку організації і стійкість її поточного положення.

Процес бюджетного управління у вигляді системи послідовних етапів наведено на *рис. 2*.

Кожне підприємство залежно від своїх цілей розвитку, факторів впливу на господарську діяльність, від стадії життєвого циклу повинно сформулювати низку завдань управління витратами з метою підвищення ефективності свого функціонування. У загальному вигляді програму заходів щодо мінімізації витрат може бути розроблено за двома напрямками, це – зниження витрат при запланованому рівні виробництва та підвищення прибутковості підприємства при запланованому рівні витрат.

Таким чином, процеси планування, аналізу і складання бюджетів на підприємствах зливаються в єдиний оперативний комплексний процес управлінських дій, а, відповідно, консолідований бюджет підприємства – в оперативну фінансову модель діяльності на поточний рік. Отже, можна відмітити, що визначення будь-яких

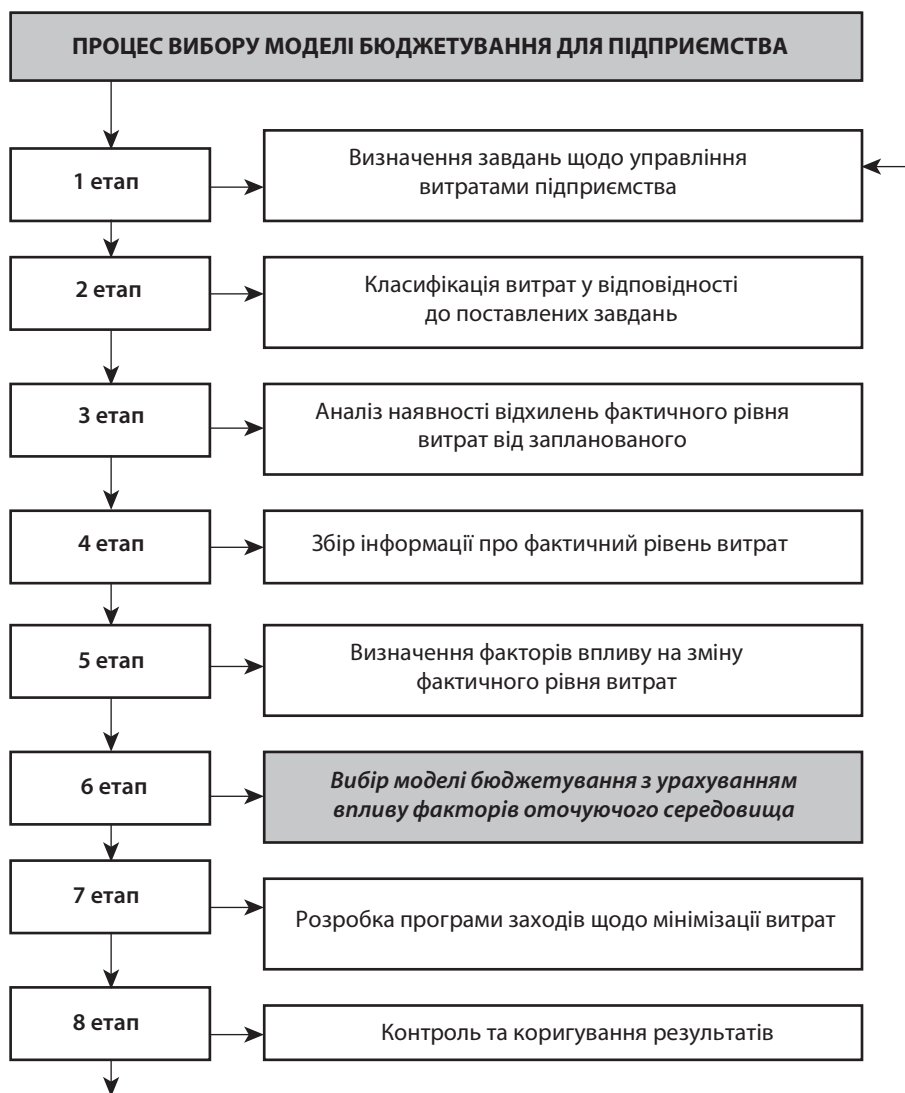


Рис. 2. Етапи процесу вибору моделі бюджетування для підприємства

заходів для підвищення конкурентоспроможності підприємства вимагає формування певної системи, у якій можна буде відслідковувати зміни, що відбуваються. Бюджетування допомагає установити ліміти витрат ресурсів і нормативи чи рентабельність ефективності по окремих видах продукції, послуг, видах діяльності і структурним підрозділам підприємства. Перевищення встановлених лімітів – сигнал небезпеки, привід розібратися в положенні справ на конкретній ділянці і визначити шлях його вирішення. Усі показники якості і продуктивності, моніторинг процесів їхнього підвищення так чи інакше пов'язані із системою бюджетів. На підставі бюджетів можна побудувати модель функціонування підприємства з метою визначення оптимального асортименту, обсягів продажу, з погляду можливостей підприємства. Крім того, правильно поставлене, повноцінне бюджетування дозволяє вирішити проблеми оптимізації фінансових потоків, збалансованості джерел надходження коштів і їх використання, визначити обсяги і форми, умови і терміни зовнішнього фінансування і багато інших управлінських завдань. Управління діяльністю підприємства із застосуванням процесу бюджетування є необхідним кроком до підвищення ефективності діяльності на сучасному етапі. І найголовніше, система бюджетування дозволяє упорядкувати потік інформації, розподілити відповідальність за прийняття рішень, здійснювати контроль за діяльністю окремих господарських одиниць, вирішувати та контролювати стратегічні, тактичні кроки підприємства.

Проведений аналіз точок зору відомих вітчизняних і зарубіжних економістів щодо принципів побудови бюджетів підприємств та практичний досвід роботи підприємств дозволяє стверджувати, що процесу бюджетування притаманні такі принципи: єдності, координації, участі, безперервності, гнучкості, точності, пристосування до потреб ринку, повноти, відповідальності і матеріальної зацікавленості [5].

При цьому, впровадження принципів бюджетного планування на підприємстві дозволить:

- ✦ складати реальні прогнози фінансово-господарської діяльності;
- ✦ вчасно виявляти найбільш вузькі місця в управлінні підприємством, використовуючи інструменти різноманітного аналізу;
- ✦ швидко підраховувати економічні наслідки при можливих відхиленнях від наміченого плану за допомогою фінансових моделей і прийняти ефективне управлінське рішення;
- ✦ скоординувати роботу структурних підрозділів і служб на досягнення поставленої цілі;
- ✦ підвищувати керованість підприємства за рахунок оперативного відстеження відхилень факту від плану і своєчасного прийняття рішень;
- ✦ здійснювати режим строгої економії фінансових ресурсів підприємства, що особливо важливо для забезпечення фінансової стабільності.

Впровадження процесу бюджетування на підприємствах дозволить:

- ✦ розподіляти і використовувати ресурси, оптимізувати витрати по підприємству і впровадити оперативний контроль за постійними і змінними витратами;
- ✦ поліпшувати платоспроможність підприємства на основі ефективного управління грошовими потоками;
- ✦ підвищувати якість та оперативність прийняття управлінських рішень;
- ✦ узгоджувати, координувати дії окремих підрозділів і відділів підприємств, а також напрямків діяльності для досягнення поставлених глобальних завдань.

ВИСНОВКИ

Отже, впровадження бюджетування може та повинно відігравати ключову роль у фінансовому оздоровленні підприємства. У сучасних кризових умовах господарювання запровадження системи бюджетування на підприємствах повинно ефективно вплинути в комплексі з використанням заходів антикризового управління на розвиток підприємств, покращення конкурентних переваг та зростання їх ринкової частки.

Оптимізація управління системи витратами впливає зі стратегічного завдання системного розвитку фінансово-економічних служб. Тактичний механізм вирішення даної стратегічної задачі передбачає реорганізацію системи управління витратами на підприємствах за рахунок впровадження обґрунтованої моделі бюджетування. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Исаев Д.** Функции бюджетирования и их реализация в информационных системах / Д. Исаев // Финансовая газета. – 2002. – № 31(555). – С. 14 – 15.
2. **Ковтун С.** Бюджетування на сучасному підприємстві, або Як ефективно управляти фінансами / С. Ковтун. – Х. : Фактор, 2005. – 340 с.
3. **Колесников С.** Бюджетирование – теория, реальность и реализация / С. Колесников // Корпоративные системы. – 2002. – № 4. – С. 38 – 42.
4. **Косарев О. Й.** Методология бюджетування діяльності підприємств : Навч. посібник / О. Й. Косарев, В. М. Волик. – К. : НАУ, 2004. – 96 с.
5. **Дюкарева Х.** Принципи бюджетування в системі управлінського обліку / Х. Дюкарева // Вісн. Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. – 2007. – № 2. – С. 90 – 98.